

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA KARYAWAN PT SEMEN PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



Oleh:

TIARA QURATA AYUN

2021/21059223

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2025

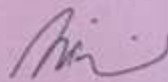
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kepuasan
Kerja Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi
Pada Karyawan PT Semen Padang

Nama : Tiara Qurata Ayun
Nim : 21059223
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

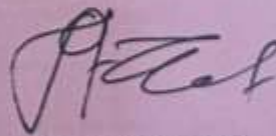
Padang, Juni 2025

Disetujui oleh
Pembimbing



Nia Ariyani Erlin, S.E., M.Sc
NIP. 199501192022032013

Diketahui oleh :
Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, S.E., M.Si
NIP. 197209021998021001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Tiara Qurata Ayun
Nim / Tahun Masuk	: 21059223 / 2021
Program Studi	: S1 Manajemen
Keahlian	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Departemen	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi Dan Bisnis
Alamat	: Jl. Handayani 3 No 97, Surau Gadang, Nanggalo, Kota Padang
Email	: tiaraqurrataayun01@gmail.com
Judul Skripsi	: Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Semen Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali bimbingan dan arahan dari pembimbing
3. Dalam karya tulis skripsi ini tidak terdapat karya tulis atau publikasi orang lain kecuali pengutipan yang telah tertulis dengan jelas dalam daftar Pustaka
4. Karya tulis skripsi ini sah apabila telah ditanda tangai oleh tim pembimbing dan tim penguji dan kepala departemen

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, Juni 2025

Penulis



Tiara Qurata Ayun

ABSTRAK

Untuk dapat memiliki tempat kerja yang fleksibel dan efektif yang mendukung kesehatan psikologis karyawan, para pemimpin harus mampu menggunakan teknologi ke dalam gaya kepemimpinannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT Semen Padang dengan menggunakan motivasi intrinsik sebagai faktor mediasi. Sebanyak 140 responden dipilih menggunakan teknik *proporsional random sampling* untuk penelitian kuantitatif ini, yang menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan digital. Hubungan antara kepemimpinan digital dan kepuasan kerja telah terbukti dimediasi secara signifikan oleh motivasi intrinsik, yang juga memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. *Self Determination Theory* (SDT), yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar seperti kompetensi, otonomi, dan konektivitas dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan akhirnya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar, didukung oleh temuan ini. Hasil studi ini menyoroti betapa pentingnya bagi manajer untuk mengembangkan kepemimpinan digital sebagai taktik untuk meningkatkan motivasi pekerja dan kepuasan kerja, terutama ketika menghadapi kesulitan yang ditimbulkan oleh transformasi digital di tempat kerja industri.

Kata Kunci : Kepemimpinan Digital, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Intrinsik.

KATA PENGANTAR

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنُ اللَّهُ بِسْمِ

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT Semen Padang". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikannya tanpa bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, dan kesabaran dalam proses penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Maizar dan Ibuk Eldawati, sudah menjadi orang tua yang telah mendukung, mengusahakan segala kebutuhan dan mendedikasikan hidupnya demi anak-anaknya.
3. Kakak Dr.H Tessi Elzar, sudah menjadi saudari yang mau mengusahakan dan memberikan hasil jerih payahnya agar adiknya tidak kekurangan apapun, dan juga Amelta Raudatul Jannah sebagai adik bungsu yang bersedia membantu.

4. Ibu Nia Ariyani Erlin, S.E, M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dosen dan staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri, atas ilmu dan dukungan yang diberikan selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh karyawan PT Semen Padang, yang telah memberikan kesempatan dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.
7. Arif Rizky Pradana, Kirana Sha'ada Fatiha, Umul Khairina, Fajri Furqon Syakbani, Rukun Siaur, Lidia Rahmayani, Sonia Handayani, Dela Ulsiani, yang selalu memberikan semangat, bantuan, serta menjadi tempat berbagi dalam suka dan duka selama proses perkuliahan dan penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

Padang, Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	IV
KATA PENGANTAR.....	V
DAFTAR ISI	VII
DAFTAR TABEL.....	IX
DAFTAR GAMBAR	X
DAFTAR LAMPIRAN	XI
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Penelitian	7
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II.....	11
LANDASAN TEORI	11
A. Kajian Teori.....	11
B. Penelitian Yang Relevan.....	29
C. Kerangka Konseptual	34
D. Hipotesis Penelitian.....	34
BAB III	38
METODE PENELITIAN	38
A. Desain Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
C. Definisi Operasional Dan Variabel Penelitian.....	39
D. Populasi dan Sampel	40
E. Jenis dan Sumber Data	42
F. Instrumen Penelitian.....	43
G. Teknik Pengumpulan Data	44

H. Uji Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data	45
BAB IV	52
HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN	52
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	52
B. Hasil Penelitian	53
1. Karakteristik Responden	53
2. Deskripsi Penelitian Variabel	57
C. Analisis Data	59
1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	60
2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	67
3. Pengujian Hipotesis.....	69
4. Pembahasan.....	75
BAB V.....	86
PENUTUP.....	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran.....	87
C. Keterbatasan.....	88
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 2. Definisi Operasional.....	39
Tabel 3 Kisi-kisi Kuesioner Penelitian.....	44
Tabel 4. Skala Likert	44
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	53
Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	54
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	56
Tabel 10. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja.....	57
Tabel 11. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Digital.....	58
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Motivasi Intrinsik.....	59
Tabel 13. Outer Loading Pertama	61
Tabel 14. Outer Loading Kedua	62
Tabel 15. Outer Loading Akhir	63
Tabel 16. Average Variance Extracted (AVE)	64
Tabel 17. Nilai Cross Loading	65
Tabel 18. Fornell-Larcker Criterion	66
Tabel 19. Nilai Cronbach's Alpha & Composite Reliability (CR).....	67
Tabel 20. Inner Model	68
Tabel 21. Nilai R-Square.....	69
Tabel 22. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	71
Tabel 23. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	34
Gambar 2. Hasil Analisis Data	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian	96
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	97
Lampiran 3 Tabulasi Data.....	93

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu elemen kunci yang memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah kepuasan kerja. Sering kali terdapat korelasi yang jelas antara kepuasan karyawan dengan dedikasi, loyalitas, dan produktivitas. Salah satu cara untuk menilai efektivitas kebijakan organisasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia adalah dengan melihat indikasi kepuasan kerja karyawan guna menciptakan tempat kerja yang aman dan nyaman. Spector (2022), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari sejauh mana individu merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani secara keseluruhan, termasuk aspek hubungan antarpribadi, peluang pengembangan karier, kompensasi, dan kondisi kerja. Kepuasan yang dirasakan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta kontribusi positif mereka dalam mencapai tujuan organisasi (Ryan & Deci, 2000).

Kepuasan kerja merujuk pada respons emosional positif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti lingkungan kerja, interaksi sosial dengan rekan, serta dukungan manajerial (Van Scheers & Botha, 2014). Dalam konteks transformasi digital, gaya kepemimpinan yang mampu mengadopsi dan memanfaatkan teknologi menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel

dan responsif. Pemimpin yang mengintegrasikan teknologi secara optimal dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, memperkuat kerja sama tim, dan mendorong efisiensi dalam proses kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Wang et al., 2021). Oleh sebab itu, kepemimpinan digital tidak hanya berkontribusi terhadap kenyamanan dan produktivitas karyawan, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan.

Pada era yang serba digital seperti saat sekarang ini, kepemimpinan digital adalah salah satu elemen kunci dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Pawirosumarto et al. (2017) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran signifikan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja, sehingga pendekatan kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan teknologi menjadi sangat krusial. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa apabila *Digital Transformational Leadership* meningkat maka akan mendorong peningkatan kepuasan kerja dan apabila *Digital Transformational Leadership* menurun maka akan mendorong penurunan kepuasan kerja (Sunaryo et al., 2023). Model kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam memfasilitasi transformasi digital di berbagai sektor dan mendorong perubahan signifikan dalam organisasi (Mohamed, 2022). Kepemimpinan digital sangat dibutuhkan dan telah menjadi mode yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin di masa depan (Agustina et al., 2020).

Digital Leadership merupakan perpaduan antara kompetensi dan budaya kepemimpinan dalam memaksimalkan pemanfaatan teknologi digital guna menghasilkan nilai tambah bagi organisasi (Rudito & Sinaga, 2017). Seorang pemimpin digital tidak hanya harus memahami teknologi, tetapi juga harus mampu mengarahkan dan membangun lingkungan kerja yang beradaptasi dengan perkembangan digital guna mempercepat proses kerja dan pengambilan keputusan. Pemimpin digital mendorong kolaborasi, memfasilitasi komunikasi yang efisien, serta menginspirasi tim untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang yang muncul melalui teknologi digital.

Penelitian ini berfokus pada PT Semen Padang Indonesia, yang terletak di Jalan Raya Indarung, Padang, dan telah berdiri sejak 18 Maret 1910. Perusahaan ini dikenal sebagai pelopor dalam industri semen di Indonesia serta sebagai yang pertama di Asia Tenggara. Sebagai salah satu perusahaan besar di wilayah Sumatera yang telah mengembangkan sistem digitalnya sendiri, PT Semen Padang kini dihadapkan pada tantangan signifikan dalam proses transformasi digital, khususnya dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang semakin bergantung pada teknologi.

PT Semen Padang dalam beberapa tahun terakhir ini telah mengadopsi berbagai teknologi digital dalam proses operasionalnya guna meningkatkan efisiensi dan daya saing. Implementasi teknologi digital di PT Semen Padang bisa dilihat dari berbagai aspek seperti sistem komunikasi digital yang memfasilitasi koordinasi antar departemen. Pada departemen

sumber daya manusia dan umum sudah memanfaatkan teknologi mulai dari pengelolaan sistem outsourcing, penggunaan web bernama OSIS untuk mengelola absensi karyawan dan penggunaan aplikasi untuk melakukan pelatihan dan training karyawan. Pada departemen operasional PT Semen Padang juga sudah menggunakan sistem ERP untuk mengelola dan mengintegrasikan berbagai pekerjaan.

Meskipun implementasi teknologi digital di PT Semen Padang ini telah memberikan dampak positif, perusahaan juga menghadapi tantangan signifikan dalam proses adaptasi. Tantangan ini terutama muncul dalam bentuk kesenjangan keterampilan digital di antara karyawan dan resistensi terhadap perubahan. Situasi tersebut menjadikan peran kepemimpinan digital semakin penting, di mana pemimpin dituntut untuk mampu memimpin proses transisi teknologi, memberikan dukungan yang memadai, serta mendorong motivasi karyawan agar dapat menyesuaikan diri secara cepat dan optimal terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Dalam penerapannya kepemimpinan digital di PT Semen Padang tidak selalu berjalan dengan lancar. Kurangnya keterampilan digital atau pemahaman terhadap teknologi baru dapat menghambat pencapaian kepuasan kerja. Selain itu, adaptasi ini memerlukan dukungan berkelanjutan dari kepemimpinan yang mampu memberikan arahan dan motivasi. Karyawan PT Semen Padang yang merasa puas dengan pekerjaannya karena adanya dukungan teknologi, komunikasi yang efektif, dan gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap inovasi akan lebih terdorong untuk merasa termotivasi.

Pemimpin digital mampu memberikan inspirasi kepada karyawan untuk berinovasi, mempertahankan gagasan-gagasan baru, serta membangkitkan motivasi kerja dalam diri mereka (W. A. Sunaryo, 2021a). Motivasi intrinsik adalah salah satu jenis motivasi yang paling sesuai dalam konteks ini, yaitu dorongan dari dalam diri individu yang timbul ketika mereka merasa mampu dan memiliki kontrol atas pekerjaan yang dilakukan

Tanpa adanya motivasi intrinsik yang kuat, karyawan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja akibat tekanan dan kompleksitas dalam beradaptasi dengan teknologi. *Self Determination Theory* (Ryan, 1995) sangat relevan untuk menjelaskan berbagai hal yang dapat mempengaruhi motivasi intrinsik. Teori SDT mengatakan bahwa manusia adalah makhluk yang aktif dan memiliki kecenderungan bawaan untuk berkembang secara psikologis dan mencapai potensi diri. Kecendrungan ini terlihat dalam motivasi intrinsik, di mana individu terdorong untuk mencari tantangan, hal-hal baru, dan peluang belajar (Ryan, 2009).

Di PT Semen Padang, gaya kepemimpinan digital telah memberikan kebebasan bagi karyawan untuk menggunakan teknologi secara optimal yang dapat membantu meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan akses yang lebih luas terhadap informasi dan sumber daya yang mendukung, karyawan akan lebih terdorong untuk mengambil inisiatif dan menunjukkan tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi terhadap tugas mereka. Pemimpin digital yang memberikan umpan balik positif dan pengakuan terhadap kinerja karyawan juga dapat meningkatkan perasaan kompetensi mereka, yang selanjutnya

memperkuat motivasi intrinsik. Dengan adanya dukungan digital yang tepat, karyawan menjadi lebih mandiri, terlibat secara emosional serta terdorong untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (Li et al., 2024).

Menurut Ryan & Deci (2000), motivasi intrinsik berarti seseorang melakukan suatu aktivitas karena merasa puas secara alami atau tertarik pada aktivitas itu sendiri, bukan karena adanya tekanan atau hadiah dari luar. Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, mereka cenderung bertindak karena kesenangan atau tantangan yang ditawarkan aktivitas tersebut, bukan untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman. Dalam konteks kepemimpinan digital, pemimpin yang dapat membangun lingkungan kerja yang mendorong otonomi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyalurkan kreativitasnya, cenderung lebih berhasil dalam menumbuhkan motivasi intrinsik (Zhu et al., 2022). Pemanfaatan teknologi digital secara optimal dapat memperkuat kemandirian karyawan dalam bekerja serta meningkatkan kapabilitas mereka dalam menyelesaikan tugas secara efektif (Cetindamar et al., 2024).

Kepemimpinan digital mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja melalui penciptaan suasana kerja yang kondusif dan suportif serta membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, sehingga membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan digital (Al Dilby & Farmanesh, 2023). Dukungan ini juga memperkuat motivasi intrinsik karyawan melalui pengakuan atas kontribusi dan keterlibatannya, yang pada akhirnya berperan penting dalam mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi

(Kerketta & Shika Chauhan, 2023). Dengan demikian, pemahaman mengenai peran motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan antara kepemimpinan digital dan kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang penting untuk ditelaah. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT Semen Padang"**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, dapat diidentifikasi beberapa isu penting sebagai berikut:

1. Kurangnya adaptasi karyawan terhadap penerapan teknologi digital di PT Semen Padang berdampak pada tingkat kepuasan kerja.
2. Kesenjangan keterampilan digital dan resistensi terhadap perubahan menghambat penerapan teknologi di PT Semen Padang.
3. Kurangnya dukungan dan dorongan dari kepemimpinan digital dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan.
4. Pentingnya peran motivasi intrinsik sebagai faktor yang memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Padang.

C. Batasan Penelitian

Beberapa batasan yang perlu diperhatikan penelitian ini, diantaranya:

1. Batasan Lokasi Penelitian

Tempat pada penelitian ini hanya di PT Semen Padang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk perusahaan atau industri lain di luar sektor semen atau perusahaan yang tidak menghadapi transformasi digital dalam skala yang sama.

2. Batasan Responden

Responden penelitian ini terbatas pada karyawan PT Semen Padang yang terlibat langsung dengan kepemimpinan digital dan memiliki akses terhadap teknologi digital. Karyawan yang tidak terpapar secara langsung dengan teknologi digital mungkin tidak terlibat dalam penelitian ini, sehingga tidak mencerminkan seluruh populasi karyawan.

3. Variabel yang Diteliti

Penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel utama, yaitu gaya kepemimpinan digital, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Faktor-faktor lain yang juga berpotensi mempengaruhi motivasi intrinsik, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, atau karakteristik individu karyawan, tidak dijadikan variabel penelitian dan karenanya tidak dibahas.

4. Batasan Waktu

Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu tertentu yang terbatas. Perubahan-perubahan dalam kepemimpinan, teknologi, atau kondisi perusahaan setelah periode penelitian ini dapat memengaruhi hasil yang diperoleh, sehingga tidak merepresentasikan kondisi jangka panjang.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian penjelasan yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan masalah dari penelitian ini dapat diutarakan sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan digital berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Semen Padang?
- b. Apakah kepemimpinan digital berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi intrinsik karyawan PT Semen Padang?
- c. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Semen Padang?
- d. Apakah kepemimpinan digital berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi motivasi intrinsik karyawan pada PT Semen Padang?

E. Tujuan Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini ialah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada PT Semen Padang.
- b. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik pada karyawan pada PT Semen Padang.
- c. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan karyawan pada PT Semen Padang.

- d. Menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik karyawan pada PT Semen Padang.

F. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan:

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan dalam menangani berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam aspek kepemimpinan digital, kepuasan kerja, dan motivasi intrinsik karyawan.

b. Bagi Peneliti:

Pemahaman yang didapatkan dari penelitian ini bisa memperluas pengetahuan dan pemahaman peneliti terhadap praktik manajemen sumber daya manusia, terutama terkait penerapan kepemimpinan digital, upaya peningkatan kepuasan kerja, dan penguatan motivasi intrinsik di lingkungan kerja.

c. Bagi Akademisi:

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah yang bermanfaat dan menjadi bahan kajian untuk akademisi maupun peneliti lain yang ingin mendalami isu-isu terkait manajemen sumber daya manusia di masa yang akan datang.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi, pada karyawan PT Semen Padang. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Padang. Hal ini berarti semakin baik dan efektif penerapan kepemimpinan digital yang diterapkan oleh setiap pemimpin maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Semen Padang.
2. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik pada karyawan PT Semen Padang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan digital yang diterapkan untuk mendorong pengembangan diri karyawan maka semakin tinggi juga dorongan internal yang dirasakan oleh karyawan PT Semen Padang.
3. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Semen Padang. Semakin tinggi

tingkat motivasi internal karyawan maka akan semakin tinggi juga kepuasan karyawan PT Semen Padang terhadap pekerjaannya.

4. Motivasi intrinsik secara signifikan dapat memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kepuasan kerja, yang menandakan bahwa pemimpin digital dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik.

B. Saran

1. Bagi Karyawan PT Semen Padang

Karyawan PT Semen Padang sebaiknya harus lebih aktif dalam memanfaatkan peluang yang diberikan oleh kepemimpinan digital untuk pengembangan karier dan peningkatan kepuasan kerja. Karyawan PT Semen Padang hendaknya terus mengembangkan motivasi intrinsik dengan melihat pekerjaan tidak hanya sebagai tuntutan, tetapi juga sebagai sarana untuk bertumbuh dan mencapai kepuasan pribadi. Selain itu, mereka juga dapat meningkatkan keterlibatan dalam proses digitalisasi, mengembangkan keterampilan teknologi, serta menjaga komunikasi terbuka dengan atasan dan rekan kerja sehingga akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan menyenangkan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penulis berharap peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mungkin turut berperan dalam meningkatkan

kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, work-life balance, dukungan organisasi atau dengan mediasi yang lebih terbarukan . Penelitian juga dapat diperluas ke sektor industri lain agar hasil penelitian menjadi lebih tergeneralisasi.

C. Keterbatasan

Penelitian ini Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. Pertama, lokasi penelitian terbatas pada satu objek, yaitu PT Semen Padang. Hal ini membatasi generalisasi temuan, karena hasil yang diperoleh belum tentu relevan atau dapat diterapkan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik, struktur organisasi, budaya kerja, atau tingkat adopsi teknologi digital yang berbeda.

Kedua, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama, yaitu kepemimpinan digital, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor eksternal lainnya seperti budaya organisasi, sistem reward, gaya komunikasi, atau perubahan kebijakan manajerial yang juga berpotensi memengaruhi kepuasan kerja.

Ketiga, penelitian dilakukan dalam rentang waktu tertentu (*cross-sectional*), sehingga tidak mampu menggambarkan dinamika hubungan antar variabel secara longitudinal, khususnya dalam menghadapi perubahan teknologi digital yang berlangsung secara cepat dan terus-menerus.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, penelitian ini bersifat kontekstual dan perlu diuji kembali pada konteks yang lebih luas serta waktu yang berbeda guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. (Edisi ke 1). ANDI.
- Abidin, A. Z. (2021). The Influence Of Digital Leadership And Digital Collaboration On The Digital Skill Of Manufacturing Managers In Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1).
<https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.330>
- Affandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*.
- Agustina, R., Kamdi, W., Hadi, S., Muladi, & Nurhadi, D. (2020). Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self efficacy, and work engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24–40.
<https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
- Ainun Hasibuan, N., Faris, S., & Nainggolan, T. (2023). *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) The Influence of Leadership Style and Work Environment On Job Satisfaction With Motivation As An Intervening Variable In The Delivery Service Food And Agriculture City Of Binjai*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7633254>
- Al Dilby, H. K., & Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work–life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994539>
- Alezandro, E., Raja, & Rozaini. (2024). The Effect of Digital Transformation, Digital Leadership, Entrepreneurial Motivation, and Entrepreneurial Interest on MSMEs' Business Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 1759–1770.
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3707>
- Aljumah, A. (2023a). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Aljumah, A. (2023b). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Ayalew, E., Workineh, Y., Abate, A., Zeleke, B., Semachew, A., & Woldegiorgies, T. (2021). Intrinsic motivation factors associated with job satisfaction of nurses in three selected public hospitals in Amhara regional state, 2018. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 15, 100340. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100340>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Cahyono, Y., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Fahlevi, M., Nadeak, M., Siahaan, M., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). *The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers*. 63(1). www.solidstatetechnology.us
- Cetindamar, D., Abedin, B., & Shirahada, K. (2024). The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impacts Use of Digital Technologies. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7837–7848. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3087724>
- Cheng, J., Li, K., & Cao, T. (2023). How Transformational Leaders Promote Employees' Feedback-Seeking Behaviors: The Role of Intrinsic Motivation and Its Boundary Conditions. *Sustainability (Switzerland)*, 15(22). <https://doi.org/10.3390/su152215713>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Downloaded from Www.Annualreviews.Org. Guest (Guest*, 4, 19–43. [https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsychhttps://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J., Black, W., & Babin, B. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Hanafah, & Sutedia, A. (2020). *PENGANTAR STATISTIKA*.
- Handayani, R. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. TrussmediaGrafika.
- Handoko, T. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Organisasi dan motivasi : dasar peningkatan produktivitas*. PTBumi Aksara.
- Hasibuan, & Malayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia,: Vol. Tujuh Belas* (Edisi Revisi). PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, N. A., Sofiyan, Faris, S., & Nainggolan, T. (2023). *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM) The Influence of Leadership Style and Work Environment On Job Satisfaction With Motivation As An Intervening Variable In The Delivery Service Food And Agriculture City Of Binjai*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633254>
- Ibragimov, I., & Kadagidze, L. (2024). Does intrinsic motivation influence employee affective commitment during digital change? the role of job characteristics and employee self-esteem a study of a natural gas distribution company in georgia. *German International Journal of Modern Science*, 91, 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14040425>
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>
- Janna, M. N., & Herianto. (2021). *Konsep uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/v9j52>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Kerketta, V., & Shika Chauhan, D. R. (2023). *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation*. 6(12).
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Cetakan Keempat). Andi Offset.
- Magesa Mwita, M., & Joanthan, J. (2019). Digital Leadership for Digital Transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082–2677.
- Mandayanti, R. S. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Penajam Paser Utara Dengan Kepuasan Kerja dan Kreativitas Sebagai Variabel Mediasi*. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=kepemimpinan+digital+kepuasan+kerja&btnG=#d=gs_cit&t=1726478097101&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AagmtarlcyyAQJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D7%26hl%3Did
- Mohamed, S. (2022). *Employee Performance as affected by the digital Training, the digital Leadership, and subjective wellbeing during COVID-19*. 6.
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Öztirak, M., & Bayram, V. (2023). The Mediator Role of Individual Motivation in The Relationship Between Digital Leadership and Organizational Agility. *Journal of Organizational Behavior Research*, 8(2), 200–215. <https://doi.org/10.51847/z16vkvydcpn>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Systems*, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1). <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*.

- Rudito, P., & Sinaga, M. (2017). *Digital Mastery “Membangun Kepemimpinan Digital untuk Memenangkan Era Disrupsi.”*
- Ryan, P. R. (2009). Self-determination Theory and Wellbeing. In *WeD Research Review* (Vol. 1). www.welldev.org.uk
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Singh, R. (2016). The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science Online*, 57(2), 197–206. <https://doi.org/10.12783/issn.2328-2967/57/2/11>
- Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Subiyanto, D., Wahidah, U., Septyarini, E., & Arjuna, A. B. (2024). Digital Leadership: Predicting Team Dynamics, Communication Effectiveness, and Team Performance. *Journal The Winners*, 25(1), 35–47. <https://doi.org/10.21512/tw.v25i1.11678>
- Sugiyono. (2013). *Buku Sugiyono Statistika untuk Penelitian*. CV ALFABETA.
- Sunaryo, W. A. (2021a). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9). <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.205>
- Sunaryo, W. A. (2021b). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Digital Terhadap Motivasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Hexa Dental Indonesia di Bogor. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(9). <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.205>
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 883–890. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.023>
- Sutopo, Yeri, E., & Slamet, A. (2017). *Statistik Inferensial*. Andi.
- Tigre, F. B., Henriques, P. L., & Curado, C. (2024). The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>
- Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Erdogan, S. U., Kaygin, E., & Karafakioglu, E. (2023). The Mediating Role of Job Security in The Impact of Digital Leadership on Job Satisfaction and Life Satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 14(1), 122–132. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-11>
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>

- Van Scheers, L., & Botha, J. (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 9(1). www.jbrmr.com
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>
- Wang, H.-F., Chen, Y.-C., Yang, F.-H., & Juan, C.-W. (2021). Relationship between transformational leadership and nurses' job performance: The mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(5), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9712>
- Wujarso, R., Seno Pitoyo, B., Prakoso, R., Studi Manajemen, P., Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta, S., Bhayangkara Jakarta Raya, U., & Pancasila, U. (2023). Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional. Peran Kepemimpinan Digital Dalam Era Digital. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v7i1.720>
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*.