

PENGARUH MOTIVASI DAN MANAJEMEN KESELAMATAN KESEHATAN KERJA (K3) TERHADAP KINERJA KARYAWAN, DIMEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA TENAGA KERJA BONGKAR MUAT (STUDI DI PT TERMINAL PETIKEMAS SURABAYA)

¹Muhammad Fahmi Irfansyah, ²Meyti Hanna Ester Kalangi, ³Indriana Kristiawati,
⁴Dian Arisanti

STIA Manajemen Kepelabuhanan Barunawati, Jl. Perak Barat No. 173 Surabaya
Email: fahmiirfansyah9@gmail.com, meytianna77@gmail.com, indriana.k@stiamak.ac.id,
dian.arisanti@stiamak.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh capaian kinerja PT Terminal Petikemas Surabaya pada 2024 yang melampaui target dengan menangani 120.857 TEUs (101,61%). Namun, pada Januari 2025 terjadi penurunan arus petikemas sekitar 6,8% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) terhadap kinerja karyawan, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui kuesioner kepada 150 tenaga kerja bongkar muat. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan manajemen K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional terbukti memperkuat hubungan antara motivasi dan manajemen K3 terhadap peningkatan kinerja karyawan di lingkungan kerja bongkar muat.

Kata Kunci: Motivasi, Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3), Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan.

Abstract

This study is motivated by the performance achievement of PT Terminal Petikemas Surabaya in 2024, which exceeded its target by handling 120,857 TEUs (101.61%). However, in January 2025, container flow declined by approximately 6.8% compared to the same period in the previous year. This research aims to analyze the influence of motivation and occupational health and safety (OHS) management on employee performance, with transformational leadership as a mediating variable. A quantitative approach was employed, with data collected through questionnaires distributed to 150 active stevedoring workers. Data analysis was conducted using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results indicate that motivation and OHS management have a significant effect on employee performance, both directly and indirectly through transformational leadership. Transformational leadership is proven to strengthen the influence of motivation and OHS management on improving employee performance in the stevedoring work environment.

Keywords: Motivation, Occupational Health and Safety (OHS) Management, Transformational Leadership, Employee Performance.

I. PENDAHULUAN

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja Karyawan merupakan keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik ditinjau dari segi kualitas maupun kuantitas (Hartini Hartini, Hetty ismainar, 2023). Kinerja Karyawan yang baik memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan dan menunjukkan keberhasilan. Para pekerja juga diharuskan untuk bertanggung jawab dan mampu menyelesaikan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja Karyawan adalah ukuran seberapa efektif seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi, yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas hasil kerja. Deskripsi pekerjaan yang jelas, motivasi, pengalaman, dan dukungan manajemen adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Secara berkala, evaluasi kinerja sangat penting untuk memberikan umpan balik

yang bermanfaat dan menemukan area yang perlu diperbaiki. Ini memungkinkan karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja mereka. Sebuah sistem penghargaan yang adil, budaya perusahaan yang positif, dan lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kinerja. Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan membantu menyelesaikan masalah dan mengatasi masalah, yang menghasilkan kinerja yang lebih baik bagi karyawan, yang pada gilirannya membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks pelaksanaan kinerja, diperlukan peran seorang pemimpin guna memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja berjalan secara terarah, terkoordinasi, dan sesuai dengan tujuan organisasi. Tujuan kepemimpinan adalah untuk membimbing dan mengelola potensi organisasi untuk kinerja dan produktivitas tinggi yang terkait dengan pemahaman orang-orang di dalamnya dan bagaimana mereka dapat menjadi efisien dan puas pada saat yang sama (Alhamidi, 2022).

Pada penelitian ini teori Abraham Maslow berperan sebagai dasar untuk memahami faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Teori ini mengemukakan bahwa individu memiliki beragam kebutuhan yang terstruktur dalam hirarki, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih tinggi. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Ayu Siti Hartinah, Wahyu Eko Setianingsih, 2020). Dalam konteks penelitian ini, motivasi karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai kebutuhan tersebut, yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja mereka di PT Terminal Petikemas Surabaya. Dengan memahami kebutuhan-kebutuhan ini, perusahaan dapat merancang strategi motivasi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Integrasi Teori Maslow dan Teori Manajemen Transformasi Studi ini dapat dilihat dengan bagaimana dua teori saling melengkapi dalam meningkatkan layanan karyawan. Teori Maslow memberikan kerangka kerja untuk memahami kebutuhan yang memotivasi karyawan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan ekonomi diri. Teori kepemimpinan transformatif menjelaskan bagaimana manajer memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan ini. Dalam aplikasi dunia nyata, para pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan individu sesuai dengan hierarki Maslow. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama (Baktir, Nabila, 2025). Dengan menyadari layanan, *Feelers* memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Dengan memenuhi kebutuhan berbagai karyawan, perubahan pemimpin tidak hanya memotivasi mereka, tetapi juga mendorong karyawan untuk memanfaatkan kontribusi mereka sebaik-baiknya dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

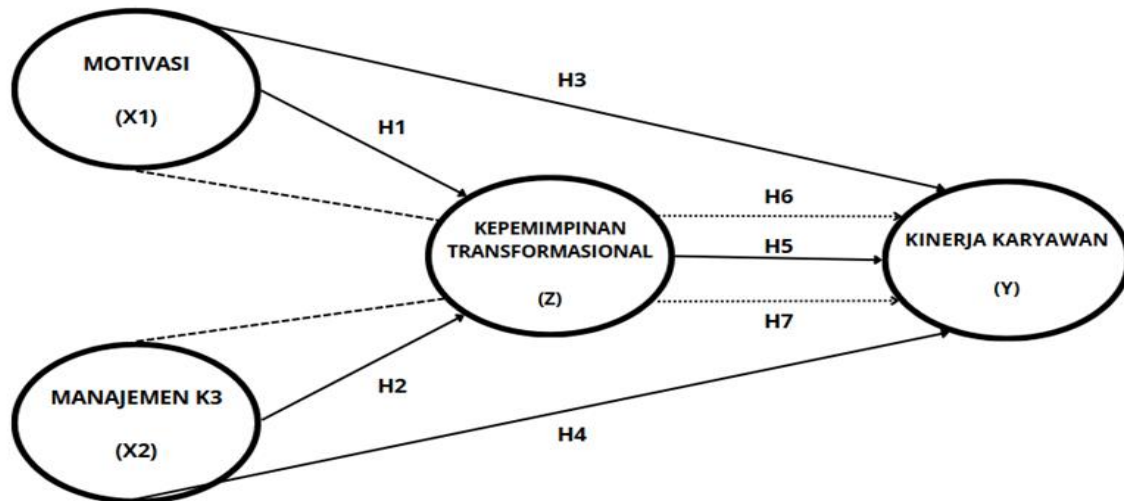
Variabel yang telah dibahas secara singkat selanjutnya akan dibentuk menjadi model kerangka konseptual yang merupakan pengembangan dalam penelitian ini dengan menggunakan teori Abraham Maslow dan teori kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dalam konteks penelitian ini. Teori Maslow menjelaskan tentang kebutuhan manusia yang berjenjang, di mana pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri dapat meningkatkan motivasi karyawan. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional berfokus pada bagaimana pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin yang transformasional dapat memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan, yang sesuai dengan hirarki kebutuhan Maslow, sehingga dapat memperkuat motivasi dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja karyawan.

Pada periode tahun 2024, PT Terminal Petikemas Surabaya mencatat kinerja yang membanggakan. Volume bongkar muat yang ditangani mencapai 120.857 TEUs, atau sekitar 101,61% dari target yang telah ditetapkan melebihi ekspektasi. Capaian ini turut didukung oleh kinerja arus peti kemas global yang mencapai 102,84% dari target, menunjukkan performa operasional yang solid di tengah dinamika logistik internasional. Meski begitu, secara tahunan, arus petikemas TPS di bulan Januari 2025 mengalami penurunan sekitar 6,8% yang disebabkan kinerja yang menurun dibandingkan periode yang sama di tahun 2024 (Firmansyah, 2025).

Penelitian ini masih relevan dan penting dilakukan dengan obyek penelitian di PT Terminal Petikemas Surabaya agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional. Berdasarkan dari penjelasan tersebut dan hasil pengamatan pada PT Terminal

Petikemas Surabaya, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam dan mengambil judul **"Pengaruh Motivasi dan Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kinerja Karyawan, di Mediasi Kepemimpinan Transformasional pada Tenaga Kerja Bongkar Muat (Studi di PT Terminal Petikemas Surabaya)."**

Kerangka Konseptual



Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Gambar 1. Kerangka Berpikir

Hipotesis

- H1 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional pada PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H2 : Manajemen K3 berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H3 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H4 : Manajemen K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H5 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H6 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional PT Terminal Petikemas Surabaya.
- H7 : Manajemen K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional PT Terminal Petikemas Surabaya.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, peneliti akan mengumpulkan data dan menganalisis data angka untuk menjawab pertanyaan penelitian. Metode Penelitian Kuantitatif merupakan sebuah metode penelitian yang memakai data yakni angka-angka yang ditambahkan penekanan terhadap pengukuran hasil yang objektif disertai analisis statistik (Balaka, 2022, p. iii). Tujuan penelitian kuantitatif adalah untuk mengumpulkan data sehingga ilmu pengetahuan baru dapat

dikembangkan, mengetahui bagaimana variabel berinteraksi satu sama lain, dan membuat kesimpulan bahwa penelitian kuantitatif adalah disiplin ilmu yang tepat untuk menjawab hipotesis.

Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan individu, objek, atau peristiwa yang menjadi subjek utama penyelidikan dalam suatu penelitian (Candra Susanto, Ulfah Arini, Yuntina, et al., 2024, p. 2.) Dalam penelitian, populasi tidak hanya terbatas pada manusia, itu juga dapat mencakup objek atau benda alam lainnya. Istilah populasi mengacu pada jumlah subjek atau objek yang diteliti, tetapi juga pada semua karakteristik atau sifat yang dimiliki subjek atau objek tersebut. Menurut penelitian ini, populasi yang akan dipertimbangkan adalah Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) pada PT Terminal Petikemas Surabaya yang berjumlah 240 orang.

Menurut (Veronica et al., 2022) skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok mengenai kejadian atau fenomena sosial. Dikarenakan sangat mudah dalam mengukur tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan yang diberikan, skala ini sangat umum digunakan dalam penelitian sosial. Biasanya tanggapan diberikan dalam bentuk pilihan jawaban berskala yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

1. Data Primer

Menurut (Veronica et al., 2022) data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari subjek atau objek penelitian dan disebut juga data asli. Ini dikumpulkan melalui observasi, wawancara, atau kuesioner yang dibuat khusus untuk kebutuhan penelitian. Karena dikumpulkan secara langsung dan belum diproses oleh pihak lain, data primer dianggap sebagai data asli. Dengan menggunakannya, peneliti dapat mendapatkan informasi yang relevan, akurat, dan sesuai dengan masalah mereka, yang membantu proses analisis dan penarikan kesimpulan yang lebih tepat.

2. Data Sekunder

Menurut (Veronica et al., 2022) data sekunder merupakan data yang didapatkan tidak secara langsung dari objek atau subjek penelitian,. Data sekunder digunakan sebagai tambahan atau pendukung dari data primer untuk mempermudah analisis dan memberikan pemahaman yang lebih luas tentang subjek penelitian. Penggunaan data sekunder juga dapat membantu peneliti memahami latar belakang masalah, menemukan kelemahan dalam penelitian, dan membandingkan hasil penelitian dengan studi sebelumnya.

Menurut (Purwanza et al., 2022) sampel adalah anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampling. Sampel mengacu pada subdivisi populasi yang dipilih untuk tujuan observasi atau penelitian. Pemanfaatan sampel memungkinkan peneliti membuat generalisasi yang lebih efisien dan hemat biaya dari sampel ke populasi (Candra Susanto et al., 2024). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari tenaga kerja bongkar muat yang bekerja pada PT Terminal Petikemas Surabaya yang berjumlah 240 orang.

Tabel 1. Data Jumlah Tenaga Kerja Bongkar Muat

Grub A	60 Orang
Grub B	60 Orang
Grub C	60 Orang
Grub D	60 Orang
Total	240 Orang

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Sampel pada penelitian ini diolah dengan rumus slovin dengan hasil 150 responden, langkah pertama adalah menentukan tingkat keyakinan (95%) terhadap kebenaran hasil penelitian atau tingkat signifikansi toleransi kesalahan (0,05). Tingkat keyakinan 95% menunjukkan tingkat keyakinan sebesar 95% terhadap kebenaran hasil penelitian, sementara tingkat signifikansi 0,05 memastikan tingkat kesalahan yang dapat terjadi hanya 5%.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk mendapatkan pemahaman tentang hubungan antar variabel laten dan indikator atau variabel manifestnya (*measurement model*). Proses dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas. Dalam konteks penggunaan *Partial Least Squares* (PLS), uji validitas terfokus pada 2 aspek yakni *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity*.

Uji Validitas (*Convergent Validity*)

Convergent Validity digunakan dengan cara dinilai melalui nilai *loading factor*, yang idealnya bernilai >0,70. Nilai minimal yang dapat diterima adalah 0,50. Jika *loading factor* tinggi, maka indikator tersebut dianggap valid dalam mengukur konstruksya.

Tabel 2. Hasil Outer Loading

	Motivasi	Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja (K3)	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional
X1.1	0.963			
X1.2	0.964			
X1.3	0.948			
X1.4	0.939			
X1.5	0.950			
X2.1		0.926		
X2.2		0.937		
X2.3		0.916		
X2.4		0.924		
X2.5		0.916		
Y.1			0.934	
Y.2			0.933	
Y.3			0.929	
Y.4			0.915	
Y.5			0.919	
Y.6			0.909	
Y.8			0.909	
Y.9			0.920	
Z.1				0.948
Z.2				0.936
Z.4				0.926

	Motivasi	Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja (K3)	Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformatif
Z.5				0.937

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil tabel 2 diatas setelah beberapa kali melakukan perhitungan pada SmartPLS 4 terdapat indikator dengan nilai outer loading $<0,70$ sehingga indikator harus dieliminasi (dihapus) untuk melakukan perhitungan kembali. Maka dari itu indikator dengan nilai outer loading yang valid ada pada indikator atau variabel X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, Y.1, Y.2, Y.3, Y.4, Y.5, Y.6, Y.8, Y.9, Z.1, Z.2, Z.4, Z.5. Dan indikator yang tereliminasi yakni X2.6 (-0,051), Y.7 (0.012) dan Z.3 (0.041).

Uji Validitas (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity dapat diukur dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE), dengan nilai minimal $>0,50$. Ini menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Jika AVE rendah, maka konstruk mungkin tidak cukup.

Tabel 3. Hasil AVE (*Average Variance Extracted*)

Variabel Laten	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Motivasi (X1)	0.908
Manajemen K3 (X2)	0.854
Kinerja Karyawan (Y)	0.848
Kepemimpinan Transformatif (Z)	0.878

Sumber: Data diolah peneliti menggunakan smartpls 4 2025

Berdasarkan hasil tabel 3, dapat dilihat pada nilai AVE pada setiap variabel dinyatakan valid karena nilai pada AVE di setiap variabel menunjukkan nilai diatas $>0,50$. Dapat disimpulkan bahwa nilai dalam AVE dalam tabel 4.10 menunjukkan hasil nilai angka diatas $>0,50$ yang artinya kriteria pengujian AVE terhadap uji *validitas convergent* berdasarkan nilai sudah terpenuhi dan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha*)

Cronbach's Alpha merupakan ukuran reliabilitas internal yang digunakan untuk menguji sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkaitan atau konsisten. Nilai alpha yang baik biasanya $>0,70$ menunjukkan bahwa item-item tersebut cukup andal dalam mengukur konstruk yang sama.

Tabel 4. Hasil *Cronbach's Alpha*

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>
Motivasi (X1)	0.975
Manajemen K3 (X2)	0.957
Kinerja Karyawan (Y)	0.974
Kepemimpinan Transformatif (Z)	0.953

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Composite reliability mengukur konsistensi internal indikator dalam suatu konstruk. Nilai CR dianggap baik jika $>0,70$, menandakan bahwa indikator secara konsisten mengukur konstruk yang sama. CR lebih akurat dari *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan bobot masing-masing indikator. Nilai CR yang terlalu tinggi ($>0,95$) dapat menandakan adanya duplikasi antar item. Dengan CR yang baik, data yang dikumpulkan dianggap reliabel.

Tabel 5. Hasil *Composite Reliability*

Variabel Laten	<i>Composite Reliability</i>
Motivasi (X1)	0.980

Manajemen K3 (X2)	0.967
Kinerja Karyawan (Y)	0.978
Kepemimpinan Transformasional (Z)	0.966

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil tabel 5 semua nilai *Composite reliability* lebih besar dari 0,70 yang berarti bahwa semua variabel memenuhi persyaratan untuk digunakan dan tidak terdapat masalah dalam uji *Composite reliability*.

Pengujian Struktural Model (*Inner model*)

Koefisien Determinasi (R^2)

Pada penelitian ini menggunakan uji Koefisien Determinasi (R^2), dimana nilai koefisien determinasi diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R^2 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan bahwa model kuat, moderat, dan lemah. Nilai R^2 untuk mengetahui kekuatan prediksi model struktural dalam analisis SEM-PLS.

Tabel 6. Nilai R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Y (Kinerja Karyawan)	0.948	0.947
Z (Kepemimpinan Transformasional)	0.902	0.901

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil tabel 6, dapat dilihat nilai Kinerja Karyawan (Y) pada R-square menunjukkan nilai 0.948 yang artinya termasuk nilai substansional atau kuat terhadap nilai model penelitian. Sedangkan pada variabel Kepemimpinan Transformasional (Z) dapat dilihat nilai R-square menunjukkan nilai 0.902 yang artinya termasuk nilai substantional atau kuat terhadap nilai model.

Uji Signifikansi t

Menurut (Ghozali, 2017) analisa jalur pada inner model dapat dilihat dari Tingkat signifikansi melalui nilai statistic dan p-value dari setiap hubungan dalam hipotesis. Data akan dikatakan signifikan jika memiliki nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value dibawah 0,05. Selanjutnya, evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dengan melakukan prosedur bootstrapping untuk mengetahui pengaruh variabel.

Tabel 7. Path Coefficients

Variabel Laten	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.582	0.581	0.071	8.227	0.000
Motivasi -> Kepemimpinan Transformasional	0.572	0.568	0.092	6.234	0.000
Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 -> Kinerja Karyawan	0.162	0.162	0.071	2.265	0.024
Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 -> Kepemimpinan Transformasional	0.387	0.391	0.093	4.182	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.245	0.244	0.058	4.211	0.000

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan pernyataan sebagai berikut:

1. Nilai hubungan variabel Motivasi dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-statistic 8.227 lebih besar ($>$) 1,96 yang artinya signifikan dan menunjukkan nilai p-value 0.000 dibawah ($<$) 0,05 yang dinyatakan signifikan.
2. Nilai hubungan variabel Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai t-statistic 6.234 lebih besar ($>$) 1,96 yang artinya signifikan dan menunjukkan nilai p-value 0.000 dibawah ($<$) 0,05 yang dinyatakan signifikan.
3. Nilai hubungan variabel Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-statistic 2.265 lebih besar ($>$) 1,96 yang artinya signifikan dan menunjukkan nilai p-value 0.024 dibawah ($<$) 0,05 yang dinyatakan signifikan.
4. Nilai hubungan variabel Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 dan Kepemimpinan Transformasional menunjukkan nilai t-statistic 4.182 lebih besar ($>$) 1,96 yang artinya signifikan dan menunjukkan nilai p-value 0.000 di bawah ($<$) 0,05 yang dinyatakan signifikan.
5. Nilai hubungan variabel Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai t-statistic 4.211 lebih besar ($>$) 1,96 yang artinya signifikan dan menunjukkan nilai p-value 0.000 dibawah ($<$) 0,05 yang dinyatakan signifikan.

Uji Mediasi

Data akan dikatakan signifikan jika memiliki nilai t-statistic lebih besar ($>$) dari 1,96 dan p-value dibawah ($<$) 0,05. Pada analisis mediasi atau jalur koefisien tidak langsung yang terjadi atas model ini menunjukkan bahwa masing-masing pengaruh tidak langsung dari hipotesis yaitu Pengaruh Motivasi dan Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan, dimediasi Kepemimpinan Transformasional oleh Tenaga Kerja Bongkar Muat PT Terminal Petikemas Surabaya.

Tabel 8. Hasil Bootstrapping (*Spesific Indirect Effect*)

Variabel Laten	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
X1 (Motivasi) -> Z (Kepemimpinan Transformasional) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.140	0.138	0.039	3.559	0.000
X2 (Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3) -> Z (Kepemimpinan Transformasional) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.095	0.096	0.034	2.823	0.005

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Uji Hipotesis

Sugiyono (2019) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah diajukan dalam bentuk pertanyaan. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah hasil hipotesis dapat diterima atau ditolak. Uji terakhir dalam analisis data Strutural Equation Model (SEM) adalah uji hipotesis. Uji ini digunakan untuk mengetahui hasil akhir dari suatu penelitian. Dalam uji hipotesis dapat dilihat dari nilai signifikansi atau nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 (t-statistik $>$ 1,96), atau dapat dilihat dari nilai p-value yang lebih kecil dari 0,005 (p-value $<$ 0,005).

Tabel 9. Hasil Bootstrapping (Uji Hipotesis)

Variabel Laten	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.582	0.581	0.071	8.227	0.000

Variabel Laten	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)	P values
Motivasi -> Kepemimpinan Transformasional	0.572	0.568	0.092	6.234	0.000
Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 -> Kinerja Karyawan	0.162	0.162	0.071	2.265	0.024
Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 -> Kepemimpinan Transformasional	0.387	0.391	0.093	4.182	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.245	0.244	0.058	4.211	0.000
X1 (Motivasi) -> Z (Kepemimpinan Transformasional) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.140	0.138	0.039	3.559	3.559
X2 (Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3) -> Z (Kepemimpinan Transformasional) -> Y (Kinerja Karyawan)	0.095	0.096	0.034	0.034	0.005

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Pembahasan

Pada bagian ini, peneliti akan membahas secara mendalam hasil dari analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini. Fokus utama penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh Motivasi dan Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan, serta bagaimana peran Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antar variabel tersebut. Dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM) dan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, penelitian ini menguji tujuh hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan temuan sebelumnya.

Setiap hipotesis dianalisis untuk melihat apakah hubungan antar variabel terjadi secara langsung maupun tidak langsung. Penekanan khusus diberikan pada bagaimana motivasi serta penerapan manajemen K3 dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif apabila didukung oleh gaya kepemimpinan yang transformasional. Hasil pengujian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antar variabel dalam konteks kerja di lingkungan PT Terminal Petikemas Surabaya.

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional. Hal ini terlihat dari nilai t-statistic sebesar 6,234 dan p-value 0,000 yang menunjukkan hasil yang signifikan. Artinya ketika tenaga kerja bongkar muat merasa kebutuhan mereka baik secara fisik, rasa aman, sosial, maupun aktualisasi diri terpenuhi, maka mereka akan lebih merespon gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan. Dengan kata lain, pemimpin yang menunjukkan kepedulian dan mampu memahami kebutuhan karyawan akan lebih dihargai dan diikuti. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Setyo Widodo &

- Yandi, 2022) yang menemukan bahwa motivasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta dengan Akbar Hidayat (2021) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kepemimpinan Transformasional
Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 juga berpengaruh secara nyata terhadap Kepemimpinan Transformasional. Nilai t-statistic mencapai 4,182 dan p-value berada pada angka 0,000. Sehingga ini memperkuat pemahaman bahwa ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, maka hal tersebut akan memperkuat persepsi karyawan terhadap pemimpinnya. Karyawan akan merasa lebih dihargai dan cenderung melihat pemimpinnya sebagai sosok yang bertanggung jawab. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Nining, A., Jaenab, & Wulandari, 2023) yang menunjukkan bahwa implementasi manajemen K3 memperoleh penilaian baik dan meningkatkan kinerja serta persepsi positif karyawan terhadap kebijakan, perencanaan, dan evaluasi K3 di perusahaan.
 3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan
Motivasi terbukti memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic sebesar 8,227 dan p-value sebesar 0,000 menandakan bahwa berpengaruh signifikan. Dengan kata lain, Tenaga Kerja Bongkar Muat yang memiliki Motivasi tinggi cenderung lebih aktif, teliti, dan memiliki semangat kerja yang lebih baik. Hal ini dapat terlihat dari kehadiran yang konsisten, partisipasi yang tinggi, serta kepuasan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Nurhalizah & Oktiani, 2024) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta (Hidayat, 2021) yang menyimpulkan hal serupa mengenai pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.
 4. Pengaruh Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kinerja Karyawan
Dalam pengujian hipotesis keempat, hasil menunjukkan bahwa manajemen K3 memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga kerja, dengan t-statistic sebesar 2,265 dan p-value 0,024. Ini mengindikasikan bahwa keberadaan sistem keselamatan dan kesehatan kerja yang baik tidak hanya berfungsi sebagai pencegahan risiko kerja, tetapi juga memberikan kenyamanan psikologis bagi karyawan. Lingkungan kerja yang aman mampu meningkatkan konsentrasi dan produktivitas kerja secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Muliati & Budi, 2021) yang menemukan bahwa keselamatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta Muhammad Malik Fajar & Arief Rijaluddin (2022) yang menyatakan bahwa kebijakan K3 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
 5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
Kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang penting dalam mendorong kinerja karyawan. Dengan t-statistic sebesar 4,211 dan p-value 0,000, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberi motivasi, dan memperhatikan kebutuhan individu bawahan akan menghasilkan tim kerja yang lebih bersemangat dan produktif. Pemimpin yang mampu menjadi panutan akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Irmayanthi & Surya, 2020) yang menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (Kalangi Meyti Hanna, 2023) yang menegaskan bahwa servant leadership (gaya kepemimpinan yang memberdayakan) berpengaruh positif terhadap kinerja.
 6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional
Hasil pengujian jalur tidak langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic 3,559 dan p-value 0,000. Hasil menunjukkan bahwa motivasi tinggi berkontribusi secara langsung terhadap kinerja apabila didukung oleh kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan memfasilitasi perkembangan individu dalam tim. Karyawan yang termotivasi dan dipimpin oleh figur yang suportif akan menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Wijaya, Widyadana, & Chandra, 2021) yang menyimpulkan bahwa manajemen K3 berpengaruh pada kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi, dan juga memperkuat temuan terkait peran mediating leadership dalam penelitian terdahulu.

7. Pengaruh Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformatif
Terakhir, hipotesis ketujuh juga terbukti signifikan, dengan nilai t-statistic sebesar 2,823 dan p-value 0,005. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen K3 tidak hanya berperan langsung terhadap kinerja, namun pengaruhnya akan lebih maksimal jika dijalankan beriringan dengan kepemimpinan transformatif. Pemimpin yang mampu menerapkan dan mengawasi K3 dengan baik sekaligus menjadi inspirasi bagi bawahannya, akan menciptakan kondisi kerja yang lebih produktif dan efektif. Temuan ini konsisten dengan studi dari (Wijaya, Widyana, & Chandra, 2021) yang menemukan bahwa manajemen K3 memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui peran moderasi kepemimpinan, serta didukung oleh hasil penelitian (Wulandari, Sri Suwarsi, & Indra Fajar Alamsyah, 2023) terkait peran manajemen K3 dalam meningkatkan kinerja karyawan bila didukung lingkungan kepemimpinan yang baik.

IV. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Motivasi dan Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan, dimediasi Kepemimpinan Transformatif pada Tenaga Kerja Bongkar Muat (Studi di PT Terminal Petikemas Surabaya), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformatif, Hal ini dibuktikan dari hasil hubungan antara variabel Motivasi terhadap Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai T-Statistics sebesar $6.234 > 1.96$ pada signifikansi $\alpha = 0.05$ dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$ dan nilai Original Sample positif sebesar 0,572. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Transformatif.
2. Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformatif. Hal ini dibuktikan dari hasil hubungan antara variabel Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kepemimpinan Transformatif memiliki nilai T-Statistics sebesar $4.182 > 1.96$ pada signifikansi $\alpha = 0.005$ dengan nilai P-Value $0.000 < 0.05$ dan nilai Original Sample positif sebesar 0.387. Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Transformatif.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil hubungan antara variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-Statistics sebesar $8.227 > 1.96$, pada signifikansi $\alpha = 0.005$ dengan nilai P-Value $0.000 < 0.05$ dan nilai Original Sample positif sebesar 0.582. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil hubungan antara variabel Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-Statistics sebesar $2.265 > 1.96$, pada signifikansi $\alpha = 0.005$ dengan nilai P-Value $0.024 < 0.005$ dan nilai Original Sample positif sebesar 0.162. Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepemimpinan Transformatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai T-Statistics sebesar $4.211 > 1.96$, pada signifikansi $\alpha = 0.005$ dengan nilai P-Value $0.000 < 0.005$ dan nilai Original Sample positif sebesar 0.245. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformatif, yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar $3.559 > 1.96$ dan P-Value sebesar $0.000 < 0.05$ dengan nilai Original Sample sebesar 0.140. Sehingga dapat disimpulkan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformatif.

7. Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional, yang dibuktikan dengan nilai T-Statistic sebesar 2.823 >1.96 dan P-Value sebesar 0.005 dengan nilai Original Sample sebesar 0.095. Sehingga dapat disimpulkan Manajemen Keselamatan Kesehatan Kerja K3 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Transformasional.

DAFTAR REFERENSI

- Alhamidi, E. M. A. (2022). *Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia, 1(1), 52–62.
<https://doi.org/10.56721/jisdm.v1i1.69>
- Ayu Siti Hartinah, Wahyu Eko Setianingsih, Y. R. (2020). *Aplikasi Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Jember*. Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis, 3. Retrieved from
<http://repository.unmuhjember.ac.id/6173/1/A.PENDAHULUAN.pdf>
- Baktir, Nabila, S. imam wahjono. (2025). *Mengaplikasikan teori kepemimpinan transformasional pada bisnis pendidikan universitas diponegoro*, (January).
- Balaka, M. Y. (2022). *Metode penelitian Kuantitatif*. (I. Ahmaddien, Ed.), *Metodologi Penelitian pendidikan Kualitatif* (Vol. 1). widina.
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). *Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka)*. Jurnal Ilmu Multidisplin, 3(1), 2. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- Firmansyah, A. (2025). *Capaian Kinerja yang Kuat Terminal Petikemas Surabaya Diawal Tahun 2025*. Retrieved from <https://nawacita.co/index.php/2025/02/27/capaian-kinerja-yang-kuat-terminal-petikemas-surabaya-diawal-tahun-2025/>
- Hartini Hartini, Hetty ismainar, A. M. (2023). *Kinerja Karyawan Konsep Penilaian Kinerja di Perusahaan*. Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.
- Hidayat, A. (2021). *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU), 6(2).
<https://doi.org/10.33474/jimmu.v6i2.12328>
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi, Quality Of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 9(4). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Kalangi, M. H. E. (2023). *Faktor-Faktor Kepemimpinan Dan Aspek-Aspek Karyawan Yang Mempengaruhi Kinerja Di Perusahaan Pdam Surya Sembada Kota Surabaya*, 5.
- Muliati, L., & Budi, A. (2021). *Pengaruh Manajemen Waktu, Keselamatan Kerja, Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Pln Area Cikokol Divisi Konstruksi)*. Dynamic Management Journal, 5(1).
<https://doi.org/10.31000/dmj.v5i1.4102>
- Nining, A., S., Jaenab, & Wulandari. (2023). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima*. Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan

- Manajemen, 1(4), 392–405. Retrieved from <https://doi.org/10.30640/trending.v1i4.1723>
- Nurhalizah, S., & Oktiani, N. (2024). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 1(3).
<https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18>
- Purwanza, S. W., Aditya, W., Ainul, M., Yuniarti, R. R., Adrianus, K. H., Jan, S., ... Rasinus. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Media Sains Indonesia.
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). *Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM)*. Jurnal Ilmu Multidisplin, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Veronica, A., Ernawati, Rasdiana, Abas, M., Yusriani, Hadawiah, ... Zulkarnaini. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Pt. Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Widyadana, I. G. A., & Chandra, H. P. (2021). *Pengaruh Penerapan Manajemen K3 Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Peran Moderasi Gaya Kepemimpinan Transaksional Pada Proyek Konstruksi Di Surabaya*. Dimensi Utama Teknik Sipil, 8(2).
<https://doi.org/10.9744/duts.8.2.51-63>
- Wulandari, Sri Suwarsi, & Indra Fajar Alamsyah. (2023). *Pengaruh Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Konstruksi di PT. Putra Saluyu*. Bandung Conference Series: Business and Management, 3(2).
<https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i2.9337>