

KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. X SURABAYA

Adelia Prasetyo Dewayanti*, Rini Nurahaju, Gartinia Nurcholis
Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah
*dewayanti.adelia@hangtuah.ac.id

Received: 03 April 2023

Revised: 23 May 2023

Accepted: 16 June 2023

Abstract. *Employee performance is a very important part, because it is evident that every company wants employees to work seriously according to their abilities to achieve good work results. This study aims to determine the influence of leadership and job satisfaction together on employee performance at PT. X Surabaya. This study uses a quantitative approach to the type of causality research and data collection in the form of a survey. The psychological measurement tool uses 3 scales, namely the employee performance scale, the leadership scale and the job satisfaction scale. The population in this study amounted to 85 employees. The sampling technique in this study is saturated sampling technique. The results of this study indicate that there is a joint influence of leadership and job satisfaction on employee performance by contributing 58.2%.*

Keywords: leadership, job satisfaction, job performance

Abstrak. Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting, karena terbukti setiap perusahaan menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. X Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas dan pengambilan data berupa survei. Alat ukur psikologi menggunakan 3 skala yaitu skala kinerja karyawan, skala kepemimpinan dan skala kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini berjumlah 85 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan memberikan kontribusi sebesar 58,2%.

Kata kunci: kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting karena jelas bahwa setiap perusahaan menginginkan karyawan bekerja dengan tekun dan menggunakan kemampuan terbaiknya untuk menghasilkan hasil kerja yang berkualitas. Tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai.

Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Suatu perusahaan selalu memperhatikan kinerja karyawannya karena kinerja sangat penting bagi suatu perusahaan (Rivai, 2010). Faktanya dalam hasil evaluasi Kementerian PAN-RB menunjukkan bahwa terdapat beberapa permasalahan dalam proses implementasi manajemen kinerja di Indonesia.

Terdapat beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain mengetahui adanya kesenjangan kinerja dan mengukur keseriusan, mengidentifikasi potensi akar penyebab yang mungkin terkait dengan sistem atau pegawai itu sendiri, dan rencana untuk mengatasi penyebab kekurangan kinerja agar dapat dikembangkan dan dilaksanakan (Mangkunegara & Anwar, 2009).

Terdapat faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan menjadi perhatian peneliti dalam penelitian ini. Dalam sebuah perusahaan, seorang pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap seberapa baik kinerja karyawan (Kasmir, 2016).

Kepemimpinan adalah proses membuat orang memahami dan mengikuti apa yang harus dilakukan serta cara mengerjakannya, termasuk proses dalam membantu individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yulk, 2010). Efektivitas sumber daya manusia yang menjadi bawahannya sangat dipengaruhi oleh bagaimana

pemimpin membangun hubungan dengan karyawannya, mengenali karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan memberdayakan karyawannya (Wibowo, 2016). Terdapat lima aspek dalam menentukan kepemimpinan adalah visioner, pembimbing, afiliasif (menggabungkan), demokratis, komunikatif. Salah satu tantangan sebagai seorang pemimpin adalah menyelesaikan dan memberikan solusi pada permasalahan dalam situasi kondisi apapun pada perusahaan agar tujuan dari perusahaan tercapai (Yulk, 2010).

Pemimpin yang efektif akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan. Bahkan dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat pada perusahaan, memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya (Siagian, 2004). Selain mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan juga mempengaruhi tingkah laku tiap karyawan (Gibson, 2010).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 50,3% (Hasni et al., 2020), 8,3% (Asbari et al., 2021), 61,9% (Andi et al., 2020) dan 66,7% (Rozi Achmad et al., 2020).

Selain membutuhkan pemimpin yang mempunyai kualitas yang tinggi, setiap perusahaan juga membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengkondisikan keadaan. Keadaan yang dimaksudkan adalah bagaimana pemimpin tahu dan mengerti apa saja fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk menunjang pekerjaan. Apabila fasilitas yang diberikan memadai, maka berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor lain yang mungkin berdampak pada kinerja karyawan selain kepemimpinan adalah kepuasan kerja. Menurut Herzberg (dalam Aziz, 2015) sangat mungkin untuk menentukan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat ditentukan oleh

sikap orang tersebut terhadap pekerjaan. Sangat mungkin untuk menentukan tingkat kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dalam bekerja, bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat ditentukan oleh sikap orang tersebut terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2016). Pentingnya kepuasan kerja adalah karena pekerja yang tidak merasa puas mungkin akan bekerja seenaknya, bekerja seadanya, datang terlambat, membolos, dan mungkin tidak bisa bertahan di tempat kerjanya. Sejauh mana karyawan secara positif mempengaruhi lingkungan kerja mereka dapat digunakan untuk menentukan kepuasan kerja. Kepuasan kerja biasanya merupakan cerminan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya (Jex & Britt, 2014).

Terdapat lima aspek yang dapat menilai kepuasan kerja karyawan yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Karyawan yang bahagia menyebabkan karyawan lebih produktif. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawan dapat bermanfaat karena karyawan yang puas terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku (Robbins, 2016).

Menurut Gibson (2010) kepuasan kerja juga dapat menyebabkan kinerja setiap karyawan meningkat, sehingga karyawan yang merasa puas akan jauh lebih produktif dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2016).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sebaliknya dalam sudut pandang karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Hal ini sangat penting karena karyawan yang belum mendapatkan kepuasan dalam bekerja akan terdorong untuk bekerja seenaknya, untuk kerja seadanya, datang terlambat, bolos, dan mungkin tidak bisa bertahan di tempat kerjanya (Handoko, 2014). Jex (2002) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan dengan level dari pengaruh positif karyawan terhadap situasi pekerjaan mereka. Secara umum, kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 59,7% (Al-Ali et al., 2019), sebesar 43,8% (Wirya et al., 2020), sebesar 51,9% (Harmoko, 2018), sebesar 42,3% (Badrianto & Ekhsan, 2020).

Berdasarkan pada penjelasan diatas, maka penelitian tertarik untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. X Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Berdasarkan landasan teori dan hipotesis penelitian, terdapat tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Partisipan Penelitian

Partisipaan dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X Surabaya yang bekerja di departemen produksi PT.X Surabaya sebanyak 85 karyawan. PT. X Surabaya merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang galangan kapal dan merupakan hasil nasionalisasi dari perusahaan Belanda. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah nonprobability sampling. Pendekatan pengambilan sampel nonprobability yang dikenal sebagai sampel jenuh dipilih untuk digunakan dalam penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu skala kinerja karyawan, skala kepemimpinan dan skala kepuasan kerja. Skala kinerja karyawan terdiri dari indikator kemampuan atas pekerjaan, kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, ketelitian atau keakuratan, loyalitas, inisiatif dan kerjasama. Salah satu contoh aitemnya adalah "Saya memiliki keterampilan yang menunjang pekerjaan saya". Hasil uji validitas alat ukur kinerja karyawan pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 34 aitem yang

valid dari total 36 aitem melalui dua tahap dengan nilai indeks diskriminasi berada pada rentang 0,565 – 0,779. Skor Alpha Cronbach yang didapat sebesar 0,968.

Skala kepemimpinan terdiri dari indikator visioner, pembimbing, afiliatif, demokratis dan komunikatif. Salah satu contoh aitemnya adalah “Pemimpin mampu menyusun target kerja yang jelas bagi bawahan sesuai visi dan misi perusahaan”. Hasil uji validitas alat ukur kepemimpinan pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 29 aitem yang valid dari total 30 aitem melalui dua tahap dengan nilai indeks diskriminasi berada pada rentang 0,571 – 0,831. Skor Alpha Cronbach yang didapat sebesar 0,973.

Skala Kepuasan Kerja terdiri dari indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Salah satu contoh aitemnya adalah “Perusahaan kurang memberikan kesempatan promosi bagi tiap karyawan”. Hasil uji validitas alat ukur kepuasan kerja pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 27 aitem yang valid dari total 30 aitem melalui dua tahap dengan nilai indeks diskriminasi berada pada rentang 0,727 – 0,910. Skor Alpha Cronbach yang didapat sebesar 0,982.

Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Sebelum analisis regresi linier berganda dilakukan, peneliti uji prasyarat diantaranya uji normalitas, uji multikolinieritas, autokorelasi, dan uji heterokedastisitas. Hasil uji normalitas menunjukkan skor (*Sig.*) sebesar 0,200 sehingga dapat dinyatakan distribusi sebaran data pada variabel kinerja karyawan normal.

Hasil uji multikolinieritas dilakukan dan didapatkan skor *tolerance* untuk variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,537. Sedangkan skor VIF untuk variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 1,863. Artinya tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji autokorelasi menunjukkan analisis uji autokorelasi skor Durbin-Watson sebesar 1,706. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa uji autokorelasi diterima yaitu tidak terjadi autokorelasi.

Hasil uji heterokedastisitas pada penelitian ini menunjukkan grafik scatterplot dengan pola yang tidak jelas dan menyebar dengan lokasi diatas hingga dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa fungsi regresi di penelitian tidak mengalami gangguan atas varian yang tidak sama.

HASIL

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis pertama yang diuji adalah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. X Surabaya menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi $< 0,005$ ($0,000 < 0,005$), maka dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,495. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan persentase sebesar 49,5%. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan persamaan model regresi linier yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap terjadinya peningkatan kepemimpinan pada tiap 1 satuannya dapat memberikan kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,660 satuan.

Hasil uji hipotesis kedua adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. X Surabaya menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi $< 0,005$ ($0,000 < 0,005$), maka dapat diinterpretasikan bahwa variabel kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,482. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan persentase sebesar 48,2%. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan persamaan model regresi linier yang dapat diinterpretasikan bahwa

setiap terjadinya peningkatan kepuasan kerja pada tiap 1 satuannya dapat memberikan kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,503 satuan.

Hasil uji hipotesis ketiga yaitu adanya pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. X Surabaya menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Dikarenakan nilai signifikansi $< 0,005$ ($0,000 < 0,005$), maka dapat diinterpretasikan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,582. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara bersama - sama pengaruh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan persentase sebesar 58,2%. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan persamaan model regresi linier yang dapat diinterpretasikan bahwa setiap peningkatan kepemimpinan pada tiap 1 satuannya dapat memberikan kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,404 satuan dan setiap peningkatan kepuasan kerja pada tiap 1 satuannya dapat memberikan kenaikan pada kinerja karyawan sebesar 0,291 satuan.

Table 1. Kategori Skor Tiap Variabel

Kategori Skor	Frekuensi Kinerja Karyawan n	Persentase Kinerja Karyawan	Frekuensi Kepemim pinan	Persentase Kepemim pinan	Frekuensi Kepuasan Kerja	Persentase Kepuasan Kerja
Sangat rendah	2	2,35%	5	5,88%	3	3,53%
Rendah	31	36,47%	30	35,29%	33	38,82%
Sedang	26	30,59%	25	29,41%	26	30,59%
Tinggi	21	24,71%	16	18,82%	13	15,29%
Sangat tinggi	5	5,88%	9	10,59%	10	11,76%
Total	85	100%	85	100%	85	100%

Kategori skor menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan berada kategori rendah (36,47%). Sumbangsih pada indikator kemampuan atas pekerjaan,

kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan, ketelitian atau keakuratan sebesar 18%, dan indikator inisiatif sebesar 17%. Sedangkan pada aspek loyalitas dan kerjasama karyawan masih perlu untuk mengutamakan kepentingan perusahaan dan memperbaiki hubungan pada unit kerjanya.

Kategori skor menunjukkan bahwa variabel hasil penelitian, menunjukkan bahwa pada variabel kepemimpinan berada kategori rendah (35,29%). Sumbangsih pada indikator pembimbing dan demokratis sebesar 21%, indikator afiatif dan komunikatif sebesar 20%, sedangkan pada indikator visioner pemimpin masih perlu untuk memberikan arahan agar sesuai dengan visi yang ada dalam perusahaan.

Kategori skor menunjukkan bahwa variabel hasil penelitian, menunjukkan bahwa pada variabel kepuasan kerja berada kategori rendah (38,82%). Sumbangsih pada indikator pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan sebesar 21%, sedangkan pada indikator gaji dan rekan kerja perusahaan masih perlu mempertimbangkan upah agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta meningkatkan suasana yang kondusif dalam bekerja.

DISKUSI

Menurut Rivai (2010) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Hal tersebut di dukung oleh Gibson (2010) dan Kasmir (2016) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis minor pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan sebesar 49,5%, sedangkan sisanya sebesar 50% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT. X Surabaya berada pada kategori rendah sehingga karyawan melihat bahwa pemimpin kurang mampu untuk

mengarahkan karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan karyawan menjadi kurang optimal atau kinerja karyawan jadi menurun.

Menurut Yukl (2010) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT. X Surabaya berada pada kategori rendah sehingga karyawan melihat bahwa pemimpin kurang mampu untuk mengarahkan karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan karyawan menjadi kurang optimal atau kinerja karyawan jadi menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat (A. Sari et al., 2020).

Peranan seorang pemimpin dalam mengatur, mengawasi dan mengarahkan seluruh karyawan yang ada dibawah kepemimpinannya sangatlah penting, agar tercipta kinerja yang baik. Seorang pemimpin perlu memberikan teladan yang baik, dapat membina dan melakukan pengawasan terhadap para bawahannya, serta dapat mengambil keputusan dengan cepat, tegas dan tidak pandang bulu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin sangat diharapkan dapat mempengaruhi moral, motivasi, kepuasan kerja, kualitas kerja dan kinerja para karyawan meningkat (A. Sari et al., 2020).

Hasil uji hipotesis minor kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan sebesar 48,2% sedangkan sisanya sebanyak 51,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ikut diteliti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di PT. X Surabaya berada pada kategori rendah, karena karyawan merasa kurang puas atau memiliki sensasi emosional yang negatif sehingga menyebabkan karyawan kurang produktif dan kinerja karyawan menjadi menurun.

Menurut Robbins (2016) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja di PT. X Surabaya berada pada kategori rendah, karena karyawan merasa kurang puas atau memiliki sensasi emosional yang negatif sehingga menyebabkan karyawan kurang produktif dan kinerja karyawan menjadi menurun. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Wirya, 2020). Selanjutnya penelitian lain yang dilakukan oleh Harmoko (2018) di PT. Patra Trading Jakarta Timur juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Robbins (2016) dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan adalah karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar membicarakan hal yang positif tentang organisasinya, membantu yang lain dan membuat kinerja pekerjaan mereka mencapai maksimal.

Berdasarkan hasil uji pengaruh antara variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 58,2% dengan taraf signifikan (sig) = $0,000 < 0,05$. Artinya bahwa kepemimpinan yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaliknya jika kepemimpinan yang buruk dan kepuasan kerja rendah maka kinerja karyawan juga ikut menurun.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama yang mempunyai kontribusi besar terhadap kinerja karyawan (Andayani & Cahyani, 2021). Apabila pemimpin mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja sehingga mampu memperbaiki kinerjanya (Sasongko, 2009).

Variabel kinerja memiliki dimensi kemampuan atas pekerjaan yang memiliki skor tertinggi. Artinya karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan teliti. Selanjutnya diikuti oleh dimensi inisiatif yang menggambarkan bahwa karyawan mampu memiliki kemampuan untuk meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja demi kepentingan perusahaan. Jika diuraikan lebih detail dimensi yang memiliki kontribusi terendah adalah dimensi loyalitas dan kerjasama yang dapat digambarkan bahwa karyawan kurang mampu untuk mengutamakan kepentingan perusahaan dan kurang menjalin hubungan pada unit kerjanya. Hasil tersebut sesuai pendapat Locke bahwa kinerja karyawan tergantung pada perbedaaan antara apa yang diharapkan, sebaliknya apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak memiliki kinerja yang baik (Lie & Siagian, 2018).

Variabel kepemimpinan memiliki aspek pembimbing dan demokratis dengan skor tertinggi. Artinya, karyawan melihat pemimpin PT. X Surabaya mempunyai jiwa membimbing bawahannya dengan baik agar bisa mewujudkan tujuan organisasi secara bersama, pemimpin menghargai potensi setiap individu, serta pemimpin mendengarkan nasihat dari bawahannya. Selanjutnya diikuti oleh aspek afilatif (menggabungkan) dan komunikatif yang digambarkan bahwa karyawan melihat pemimpin PT. X Surabaya mampu menyatukan, menciptakan, menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, dan mampu membangun komunikasi yang baik dalam pekerjaan. Jika diuraikan lebih detail, aspek yang memiliki kontribusi terendah adalah aspek visioner yang digambarkan bahwa karyawan melihat pemimpin PT. X Surabaya kurang mampu memberikan arahan yang sesuai dengan visi yang ada dalam perusahaan dengan artian pemimpin hanya menjalankan pekerjaan rutin atau pekerjaan sehari – hari yang menjadi tugas pokoknya. Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh - sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Thoha, 2010). Kepemimpinan visioner mampu

mempengaruhi orang lain melalui adanya proses komunikasi dan pengarahan yang mengarahkan baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu dan kondisi apapun (Elmi et al., 2017). Dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan visioner diterapkan oleh seorang pemimpin, maka semakin baik pula kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Variabel kepuasan kerja memiliki aspek promosi dan pengawasan dengan skor tertinggi. Artinya, karyawan merasa cukup puas terhadap tugas yang menarik, promosi yang dilakukan cukup baik, serta pengawasan dalam mengembangkan perilaku karyawan yang cukup optimal. Selanjutnya diikuti oleh aspek gaji dapat digambarkan dengan upah yang diberikan kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika diuraikan lebih detail aspek yang memiliki kontribusi terendah adalah aspek rekan kerja yang dapat digambarkan dengan karyawan kurang puas dengan rekan kerja ataupun suasana pekerjaan. Kepuasan kerja akan mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik dan sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja karyawan (Kaswan, 2017). Adanya rekan kerja merupakan sumber motivasi yang dapat membuat pegawai menghasilkan kinerja yang baik (D. R. Sari, 2021). Dapat disimpulkan hubungan yang harmonis karyawan dengan rekan kerjanya akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membuat mudah untuk bekerja sama dalam meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. X Surabaya, maka dapat disimpulkan bahwa (1) hasil uji hipotesis minor pertama diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. X Surabaya sebesar 49,5% (2) hasil uji hipotesis minor kedua diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

pada PT. X Surabaya sebesar 48,2%, (3) hasil uji hipotesis mayor diterima yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. X Surabaya sebesar 58,2%.

Atas dasar tersebut maka peneliti menyarankan bagi PT. X Surabaya menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan yang paling rendah di PT. X Surabaya adalah indikator visioner, oleh karena itu indikator visioner yang harus ditingkatkan oleh pemimpin dengan cara pemimpin hendaknya selalu berusaha mentransformasikan visi terhadap pihak internal maupun eksternal demi terwujudnya visi misi perusahaan. Selain itu, pemimpin harus mampu merumuskan program - program baru untuk memajukan perusahaan yang berorientasi visi dan menggerakkan seluruh komponen untuk bersama-sama mewujudkan visi dengan menjalankan segala aturan, kebijakan dan tatanan yang sudah ditetapkan.

Selain itu, pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek kepuasan kerja yang paling rendah di PT. X Surabaya adalah aspek rekan kerja, oleh karena itu aspek rekan kerja yang harus ditingkatkan oleh perusahaan dengan cara perusahaan dapat membuat kegiatan yang bersifat nonformal seperti *gathering* atau *outbond* yang dapat membuat karyawan satu dengan yang lainnya menjadi lebih dekat. Selain itu, perusahaan bisa mengadakan acara disetiap bulan untuk dijadikan sarana bertukar pikiran dan evaluasi. Perusahaan juga bisa mengimplementasikan rotasi kerja yang mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pendekatan antar rekan kerja.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitian dengan mengembangkan dan membahas variabel-variabel lain selain kepemimpinan dan kepuasan kerja seperti iklim organisasi, kualitas pekerjaan, kemampuan pekerjaan, motivasi kerja, disiplin kerja, desain organisasi dan stres kerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengembangkan hal – hal apa saja yang dapat berhubungan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya.

REFERENSI

- Al-Ali, W., Ameen, A., Isaac, O., Khalifa, G. S. A., & Shibami, A. H. (2019). The mediating effect of job happiness on the relationship between job satisfaction and employee performance and turnover intentions: A case study on the oil and gas industry in the United Arab Emirates. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(04). <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS04/ART-09>
- Andayani, K. V., & Cahyani, R. A. D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Putra. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(2), 170. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i2.11031>
- Andi, D., Nuraldy, H. L., & Imbron, I. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MEGAPRIMA DI JAKARTA. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1). <https://doi.org/10.32493/JEE.v3i1.7314>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74–85.
- Aziz, U. (2015). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RRI Yogyakarta* [Skripsi]. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance in PT. Nesinak Industries. *Journal of Business Management and Accounting*, 2(1), 85–91.
- Elmi, Rusmiwari, S., & Chornelia, R. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Visioner terhadap Kinerja Pegawai dalam Memberikan Pelayanan Administrasi (Studi Kasus di Kantor Desa Pesanggrahan Kecamatan Batu Kota Batu). *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2), 18–23.
- Gibson, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Kedua). Erlangga.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua). BPFE-Yogyakarta.
- Harmoko, A. R. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Bekerja Terhadap Kinerja Pekerja PT. Patra Trading di Jakarta Timur. *Jurnal Psikologi Pendidikan Dan Pengembangan SDM*, 8(2), 55–67.
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Winn Acec Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (3rd ed.). Wiley.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Alfabeta.
- Lie, T. F., & Siagian, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada CV. Union Event Planner. *AGORA*, 6(1), 1–6.
- Mangkunegara, A., & Anwar, P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Edisi Ketiga). Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rozi Achmad, Agustin, F., Hindriari, R., Rostikawati, D., & Akbar, I. R. (2020). The Effect Of Leadership On Employee Performance at PT. Stella Satindo In Jakarta. *HUMANIS (Humanities, Management and Science Proceedings)*, 55–61.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran*, 1(2), 1–18.
- Sari, D. R. (2021). *Pengaruh Dukungan Rekan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada*

Kantor Bupati Gowa. Universitas Muhammadiyah Makassar.

Sasongko, T. (2009). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada KPRI Bima Jaya Pasuruan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(3), 620–628.

Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Rineka Cipta.

Thoha, M. (2010). *Manajemen Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. PT. Raja Grafindo Persada.

Wirya, K. S., Andiani, N. D., & Telagawathi, N. L. W. S. (2020). PENGARUH STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPR SEDANA MURNI. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 50. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v2i1.26190>

Yulk, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. PT. Indeks.