



urnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Vol 5, No. 1 (November - Februari 2020) akan dionline kan secara berkala melalui metode online first. Mulai Edisi ini, JRMB sudah berstatus Peringkat 3 (SINTA 3) dan Tim Redaksi melakukan perubahan Layout artikel terutama di bagian cover dan lembar terakhir artikel dengan menambahkan informasi mengenai sumber biaya dan pernyataan conflict of interest.

**Published:** 2019-11-2

## Articles

- **NONPROFIT ORGANIZATIONS CONTRIBUTION TO INCREASING THE TRANSPARENCY OF PUBLIC PROCUREMENT IN INDONESIA CASE STUDY OF OPENTENDER.NET**

Kristian Widya Wicaksono

297 - 314

- [PDF English](#)

- **PERSPEKTIF WAJIB PAJAK USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH TENTANG MAKNA PAJAK DAN IMPLIKASINYA**

Ardi Tri Widodo, Amir Hidayatulloh

323 - 334

- [PDF Indonesia](#)

- **IDENTIFIKASI HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL, PENGETAHUAN TRADISIONAL DAN EKSPRESI BUDAYA TRADISIONAL (PTEBT) LURIK KLATEN**

Sigit Adhi Pratomo, Pujo Dharmo, Syska Lady Sulistyowatie, Istri Sulistyowati, Rifqi Syarif Nasrulloh

335 - 346

- [PDF Indonesia](#)

- **ANALISIS FAKTOR PENGEMBANGAN DAN DETERMINAN NILAI TAMBAHAN EKONOMI KREATIF DI KABUPATEN KEDIRI**

Titov Chuk's Mayvani

347 - 364

- [PDF Indonesia](#)

Marketing

- **ANALISIS KEPUTUSAN PEMBELIAN MAKANAN KHAS DAERAH DITINJAU DARI PENGARUH WORD OF MOUTH DAN KUALITAS PRODUK SERTA DAMPAKNYA PADA LOYALITAS PELANGGAN**

Supriadi Thalib, Setiarini Setiarini, Yuli Ardianto

273 - 284

- [PDF Indonesia](#)

- **MINAT BELI BATIK PUCON DI JAKARTA**

Laili Savitri Noor, Dita Nurapriyanti Nurapriyanti, Fatima Tuzzahara Alkaf

285 - 296

- [PDF Indonesia](#)

- **PENERAPAN THEORY OF PLANNED BEHAVIOR DALAM MEMPREDIKSI NIAT BELI PRODUK SECOND HAND: STUDY PADA KONSUMEN IGENERATION**

Edy Purwanto, Isyanto Isyanto

377 - 388

- [PDF Indonesia](#)
- **PENGARUH TIPE ENDORSER DAN KECOCOKAN ENDORSER-MERK PADA SIKAP TERHADAP ENDORSER, MERK, IKLAN DAN NIAT BELI FASHION HIJAB MUSLIMAH DI INSTAGRAM**

Fitriah Dwi Susilowati, Ali Imaduddin Futuwwah

419 - 43

**Editor-in-Chief**[Dr. Ikhwan, HS.](#), Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma, Indonesia.

Email: editor.jrmb@gmail.com

**Managing Editor**Hendryadi, STEI Indonesia, [[Google Scholar](#)] [[SINTA](#)] [Scopus ID: [57211510060](#)] [[WoS](#)]

**Editorial Board**Rachma Zannati , STIE Indonesia Jakarta, Indonesia. [[Google Scholar](#) ]

[Dr. Suryani](#), IAIN Lhokseumawe, Indonesia. Scopus ID: [57211508974](#)]

Dr. Yanto Ramli, Universitas Mercu Buana. [[SINTA](#)] Scopus ID: [57202055065](#)

Basuki Toto Rahmanto, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis.[[SINTA](#)] Scopus ID: [57200202681](#)

Santi Retno Sari, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Attahiriyah. [[Google Scholar](#)]

Donant A Iskandar, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis, [[Google Scholar](#)] [[SINTA](#)]

Swarmilah Hariani, Universitas Mercu Buana. [[Google Scholar](#)] [[SINTA](#)]

Ms. Vika Nurul Mufidah, Profesional, Language Editor.

**Advisory Board**[Prof. Dr. Sukisno Selamat Riadi](#), Universitas Mulawarman. [[Google Scholar](#)] [Scopus ID: [57216436079](#)]

[Dr. Haryadi Sarjono](#), Bina Nusantara University, Indonesia. [[SINTA](#)] Scopus ID: [36783036](#)

## KINERJA KARYAWAN: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA

**Wier Ritonga, Machmed Tun Ganyang\***

STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen, Jakarta, Indonesia

---

### Article Information

Category: Business and  
finance, Research Paper

Corresponding author:

9anyan9@gmail.com

Jalan Dewi Sartika No.4 EF,

RT.11/RW.7, Cililitan, Kec.

Kramat jati, Kota Jakarta

Timur, DKI Jakarta 13640

**Reviewing editor:**

Rachma Zannati, Akuntansi,

STEI Indonesia, Jakarta,

Indonesia

Received 18 Jan 2020

Accepted 25 Feb 2020

Accepted author version

posted online: 29 Feb 2020

### ABSTRACT

**Purpose-** *This study aims to examine the relationship between leadership, job satisfaction and employee performance.*

**Design/methodology/approach-** *A total of 45 respondents were used as research samples through questionnaires. Data were analyzed using the path analysis approach with the help of the LISREL program.*

**Findings-** *The results show that leadership has a positive and significant effect on job satisfaction and performance, and job satisfaction has also been shown to have a significant effect on performance.*

**Implications-** *The results of this study suggest that managers put forward a democratic and supportive style to improve employee job satisfaction through providing opportunities to subordinates to provide ideas / suggestions in various decisions taken by the company,*

**Keywords:** *performance, satisfaction, leadership style*



Published by Economics  
Faculty of Attahiriyyah Islamic  
University



© 2020 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY-NC-SA) 4.0 license

To link this article

<http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/430>

# KINERJA KARYAWAN: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA

**Wier Ritonga, Machmed Tun Ganyang\***

STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen, Jakarta, Indonesia

**Email:** 9anyan9@gmail.com

## ABSTRAK

**Tujuan** – Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**Metode** –Sebanyak 45 orang responden dijadikan sampel penelitian melalui penyebaran kuesioner. Data dianalisis menggunakan pendekatan analisis jalur dengan bantuan program LISREL.

**Temuan** – Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja, dan kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**Implikasi**– Hasil penelitian ini menyarankan kepada manager untuk mengedepankan gaya demokratis dan supportif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide/saran dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan,

**Kata Kunci:** kinerja, kepuasan kerja, kepemimpinan

## 1. Pendahuluan

Di tengah persaingan yang ketat seperti saat ini, organisasi menghadapi banyak tantangan untuk mencapai tujuan mereka. Para pemimpin memainkan peran sentral dalam pencapaian tujuan-tujuan ini dan mendorong kinerja karyawan melalui berbagai program yang dapat mendorong kepuasan karyawan. Pentingnya kepemimpinan ini menjadikan isu mengenai kepemimpinan merupakan salah satu yang mendapatkan banyak perhatian dari peneliti dan akademisi. Amstrong (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat berarti inspirasi bagi bagi bawahan untuk mencapai kinerja maksimal.

PT. XYZ merupakan sebuah perusahaan ritel berskala Nasional yang bergerak pada bidang peralatan. Saat ini perusahaan ini sudah memiliki 5 (lima) cabang . Perusahaan ini mempekerjakan karyawan sebanyak 100 orang. Gaya kepemimpinan dalam PT. xyz merupakan hal yang penting dalam sebuah era organisasi modern yang mengkehendaki adanya perubahan dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kepuasan kerja karyawan yang akan membawa dampak pada penurunan kinerja total perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bagi setiap karyawan, semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin buruk dan tidak efektifnya gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Gaya Kepemimpinan merupakan tolak ukur dalam tingkat kepuasan kerja karyawan. Peeningkatan kepuasan kerja

karyawan dalam suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari gaya kepemimpinan dalam perusahaan tersebut.

Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin merupakan pencetus, tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kehidupan perusahaan dan akan berpengaruh terhadap keterlekatan karyawan baik terhadap perusahaan maupun terhadap pemimpin. Tantangan yang dihadapi seorang pemimpin, antara lain adalah kemampuan untuk mengakomodasi dan mengendalikan arah perusahaan yang dipimpinnya, menyamakan visi dan misi, melaksanakan rencana-rencana kerja yang telah disetujui oleh para pemangku kepentingan. Keanekaragaman karyawan baik dari tingkat pendidikan, suku, agama, adat istiadat, usia, jenis kelamin, rentang masa kerja yang akan menimbulkan senioritas maupun timbulnya generasi milenial, merupakan tantangan bagi seorang pemimpin perusahaan untuk dapat mengendalikan dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien dan efektif.

Gaya kepemimpinan secara luas sedang diteliti sehubungan dengan kinerja yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional (Advani dan Abbas, 2015). Kepemimpinan transformasional merupakan sistem mengubah dan mentransformasikan orang (Hall, Johnson, Wsocki, & Kepner, 2008). Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Al-Amin, 2017, Ali et al., 2014). Hasil lain ditunjukkan oleh Torlak & Kuzey (2019) menggunakan kepemimpinan transformasional untuk memprediksi kepuasan dan kinerja karyawan dengan hasil yang beragam. Hanya manajemen dengan pengecualian (MBE) dan pengaruh ideal (II), motivasi inspirasional (IM), stimulasi intelektual (SI) dan pertimbangan individual (IC) yang memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan dan kinerja. MBE memiliki pengaruh signifikan positif pada kepuasan dan kinerja, sedangkan imbalan kontinjensi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan dan hubungan lemah dengan kinerja. Eliyana & Ma'arif (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, namun tidak dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja.

Adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu dan teori yang mendasari, mendorong peneliti untuk mengadakan penelitian lebih lanjut. Berbeda dengan studi sebelumnya yang banyak menggunakan kepemimpinan transformasional, penelitian ini menguji hubungan antara kepemimpinan otokrasi dan demokratis sebagai variabel pendukung terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif yang berbeda pada model kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

## **2. Tinjauan Literatur**

### **Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai seberapa efisien karyawan memenuhi tugas terkait pekerjaannya dan atau pencapaian pekerjaan tertentu (Armstrong, 2006, Simanjuntak, 2011). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengevaluasi, membandingkan, dan memberikan umpan balik tentang kinerja dan mengelola sumber daya manusia melalui pengungkapan kenaikan gaji, promosi, kebutuhan pelatihan, dll dalam organisasi (Spence & Keeping, 2011). Intervensi pengembangan sumber daya manusia harus memperbarui dan

keterampilan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan untuk mencapai kinerja tinggi (Rowold, 2008). Kinerja kerja dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: dukungan organisasi, kemampuan atau efektivitas manajemen dan kinerja setiap individu yang bekerja di organisasi itu, di mana setiap unit dalam organisasi memiliki beberapa divisi di mana terdapat beberapa individu di setiap divisi (Simanjuntak, 2011).

### **Kepuasan Kerja**

Furnham, Eracleou, dan Chamorro-Premuzic (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini sering terjadi di mana dua konsep dibahas bersama, karena dikatakan bahwa seorang individu puas di tempat kerja karena ada faktor dan kondisi yang memotivasi dirinya. Locke (1976) menganggap kepuasan kerja sebagai pernyataan emosional karyawan yang menyenangkan dan optimis dari evaluasi kinerja pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, di mana karyawan menghargai aspek tertentu dari pekerjaan. Demikian juga, karyawan sering mengembangkan kombinasi berlapis-lapis dari perasaan, nilai, dan persepsi positif dan negatif tentang berbagai fitur pekerjaan, seperti sifat pekerjaan, gaya pengawasan, hubungan rekan kerja, kondisi kerja, beban kerja, promosi, pelatihan, keamanan pekerjaan dan peluang karir (Luthans, 2005; Chamberlain et al., 2016). Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perilaku umum untuk prestasi kerja sementara ada penghargaan dan prestasi yang tepat. Secara teoritis, kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja kerja. Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki jumlah turnover yang rendah (Chen, 2006).

### **Hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja**

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut : (1) Teori Genetis (Keturunan), Inti dari teori ini menyatakan bahwa "*leader are born and not made*"(pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis; (2) Teori Sosial, Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup; (3) Teori Ekologis, Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara konstruk kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Ali et al., 2014; Long et al., 2014; Advani & Abbas, 2015) dan kinerja



karyawan (Shin & Zhou, 2003; Mangkunegara dan Miftahuddin, 2016; Torlak & Kuzey, 2019; Eliyana & Ma'arif, 2019). Ali et al. (2014) mempelajari tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kemauan untuk mengundurkan diri yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja kerja secara positif dan signifikan. Karakteristik kepemimpinan transformasional (terutama pertimbangan individual) memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat kontribusi yang tinggi dalam kinerja kerja karyawan (Long et al., 2014). Selanjutnya, sebuah studi oleh Advani dan Abbas (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh untuk memotivasi kinerja kerja secara efektif. Studi Shin dan Zhou (2003) menunjukkan bahwa kepemimpinan secara positif terkait dengan kreativitas pengikut. Berikutnya, Liang dan Chai (2013) menemukan bahwa kepemimpinan berkorelasi positif dengan kinerja tugas pengikut, dan Mangkunegara dan Miftahuddin (2016) mempelajari tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan sebagian dan secara keseluruhan secara positif dan signifikan. Berdasarkan diskusi, peneliti berhipotesis:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang banyak dipelajari dalam disiplin perilaku organisasi. Sebagai salah satu sikap utama, kepuasan kerja telah dipercaya memiliki efek positif terhadap berbagai perilaku karyawan, termasuk kinerja. Usiokalu, Pngunleye, dan Effiong (2015) dan Al-Ajouni (2015) mempelajari untuk menyelidiki hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. Schleicher et al. (2004) berpendapat bahwa peneliti organisasi cenderung mengadopsi konseptualisasi yang terlalu sederhana dan operasionalisasi kepuasan kerja (dan sikap kerja pada umumnya). Secara khusus, penelitian terdahulu telah gagal untuk menguji konsistensi afektif-kognitif (ACC) dari sikap pekerjaan dan implikasi yang dimilikinya untuk kekuatan sikap dan hubungannya dengan perilaku (mis., Kinerja kerja). Hasil mereka menunjukkan ACC adalah moderator yang signifikan dari hubungan kepuasan kerja-kinerja. Karyawan yang memiliki ACC tinggi menunjukkan korelasi yang lebih besar secara signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja daripada yang lebih rendah di ACC. Hubungan kepuasan kerja dan kinerja didukung oleh meta analisis yang dilakukan Judge et al. (2001). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### **3. Metodologi**

Survei dikirim kepada 57 karyawan dan kuesioner yang kembali sebanyak 48 (tingkat respons: 84 persen). Metode kuantitatif merupakan pendekatan data kuantitatif untuk menguji hubungan (Hendryadi et al., 2020) yang digunakan dalam studi ini yaitu kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### **Pengukuran**

Variabel Gaya Kepemimpinan dapat diukur dengan skala Linkert 5 poin, dengan indikator sebagai berikut: (1) Prilaku Konsultatif; (2) Prilaku Partisipatif; (3) Prilaku Delekatif; (2) Variabel terikat, merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Variabel kinerja karyawan, dapat diukur dengan skala Linkert 7 poin, dengan indikator sebagai berikut: (1) Pengetahuan yaitu pengetahuan yang dimiliki karyawan atas pekerjaan yang dilakukan; (2) Komunikasi, yaitu komunikasi antar karyawan dan komunikasi karyawan dengan atasan dalam melaksanakan pekerjaan; (3) Pertimbangan, yakni dasar pemikiran yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan; (4) Ketrampilan manajerial, yakni ketrampilan untuk mengatur sesuatu yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja karyawan; (5) Kualitas Kerja, yakni mutu dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan; (6) Ketrampilan antar pribadi, yaitu tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja; (7) Kerja tim, yakni kemampuan bekerjasama dalam suatu tim kerja untuk melaksanakan pekerjaan; (8) Inisiatif, yakni kemampuan karyawan untuk menginisiasi sesuatu dalam rangka pelaksanaan pekerjaan; (9) Kreativitas, yakni kemampuan karyawan untuk mengembangkan ide kreatif dalam melaksanakan pekerjaan; (10) Memecahan Masalah, yakni kemampuan karyawan untuk menelukan solusi atas pekerjaan yang dilakukan .

### Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Teknik ini digunakan untuk menguji efek langsung maupun tidak langsung (direct dan indirect effect) dari model penelitian yang sudah dikembangkan, Program LISREL digunakan sebagai alat bantu untuk menguji hubungan antar variabel.

## 4. Hasil Dan Pembahasan

### Deskripsi Responden

Dari survei penelitian yang dilakukan terhadap 46 responden, yaitu karyawan PT. X diketahui gambaran umum mengenai umur, jenis kelamin, status perkawinan, latar belakang pendidikan. Untuk lebih jelasnya, dibawah ini ditampilkan gambaran umum responden sebagai berikut:

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa jumlah responden untuk umur 20-30 tahun adalah 21 orang atau 47.3% dan umur 31-70 tahun berjumlah 24 orang atau 52.7 %. Terlihat bahwa responden yang memiliki usia lebih tua lebih banyak karena sifat kerja yang mengharuskan bahwa perlu adanya pendampingan pada karyawan yang lebih muda. Berdasarkan kelamin. Jumlah responden untuk jenis kelamin laki-laki adalah 35 orang atau 77,8% dan jenis kelamin perempuan berjumlah 10 orang atau 22,2%. Hal ini terjadi karena sifat pekerjaan. Responden untuk tingkat pendidikan SMA/ SMK adalah 6 orang atau 13 %, tingkat pendidikan D3 sebanyak 23 orang atau 51 %, tingkat pendidikan S1 adalah 12 orang atau 26,6 % dan tingkat pendidikan S2 dan S3 adalah 4 orang atau 8,4 %. Kebanyakan karyawan perusahaan ini dengan latar belakang pendidikan D3.

**Tabel 1. Deskripsi Responden**

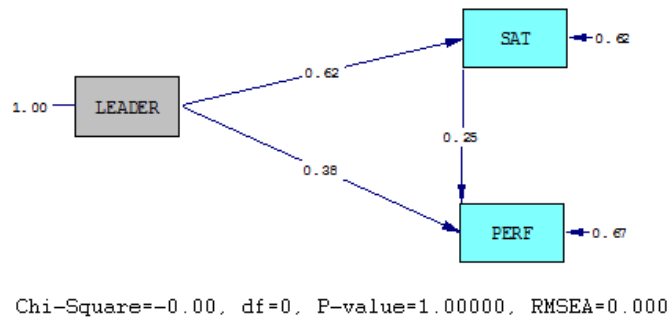
Umur	Jumlah	Persen
20-30 tahun	21	47.3%
31-70 tahun	24	52.7%
	<b>45</b>	<b>100%</b>
Jenis Kelamin	Jumlah	Persen

Perempuan	10	22,2 %
Laki-laki	35	77,8 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persen</b>
SMA/ SMK	6	13 %
D3	23	51 %
S1	12	26,6 %
S2 dan S3	4	8,4 %
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

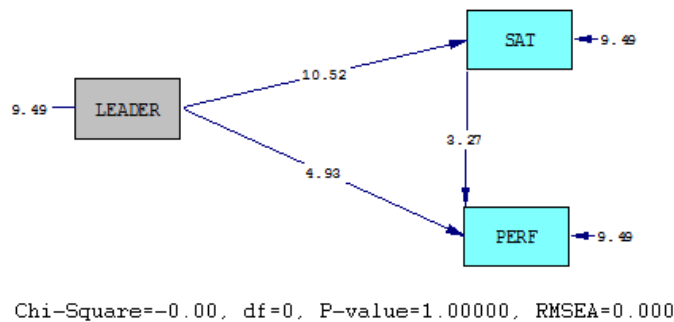
Sumber: data lapangan, diolah

### Analisis Jalur

Hasil analisis jalur dengan bantuan program LISREL versi student 9.3 ditampilkan pada Gambar 1 dan 2 berikut ini:



Gambar 1. Standar Koefisien



Gambar 2. Uji t

#### Structural Equations

$$\text{SAT} = 0.684 * \text{LEADER}, \text{Errorvar.} = 46.896, R^2 = 0.381$$

Standerr (0.0652) (4.957)

Z-values 10.487 9.460

P-values 0.000 0.000

$$\text{PERF} = 0.669 * \text{SAT} + 1.120 * \text{LEADER}, \text{Errorvar.} = 354.291, R^2 = 0.330$$

Standerr (0.205) (0.228) (37.450)

Z-values	3.259	4.920	9.460
P-values	0.001	0.000	0.000

Persamaan struktural pertama menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen menunjukkan nilai R square sebesar 0.381 yang dapat diartikan bahwa variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan sebesar 38%. Pada persamaan struktural ke-2 diperoleh nilai R square sebesar 0.330 yang mengindikasikan kemampuan kepemimpinan dan kepuasan kerja menjelaskan kinerja sebesar 33%.

Pengujian hipotesis didasarkan uji t menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kepuasan adalah signifikan (koefisien 0.684, p value 0.000). Hubungan kepemimpinan dengan kinerja juga terbukti signifikan (koefisien 1.120, p value 0.000), dan terakhir, hubungan kepuasan kerja dengan kinerja juga signifikan di level 5% (koefisien 0.669, p value 0.001). Dari hasil ini dapat dinyatakan bahwa H1, H2 dan H3 terdukung.

### **Pembahasan**

Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan. Pada dasarnya setiap individu memiliki porsi kerja yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari keterampilan dan potensi individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja mereka. Mangkunegara (2005) menjelaskan kinerja sebagai pekerjaan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Secara empiris, hasil penelitian yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Hubungan positif ini mengindikasikan bahwa kenaikan pada penerimaan karyawan pada sikap dan perilaku pimpinan akan menaikkan kepuasan kerja secara umum. Studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara konstruk kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Ali et al., 2014; Long et al., 2014; Advani & Abbas, 2015).

Temuan kedua adalah kepemimpinan juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan mendukung temuan sebelumnya (Shin & Zhou, 2003; Mangkunegara dan Miftahuddin, 2016; Torlak & Kuzey, 2019; Eliyana & Ma'arif, 2019). Ali et al. (2014) mempelajari tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kemauan untuk mengundurkan diri yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja kerja secara positif dan signifikan., Liang dan Chai (2013) menemukan bahwa kepemimpinan berkorelasi positif dengan kinerja tugas pengikut, dan Mangkunegara dan Miftahuddin (2016) mempelajari tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja yang hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan sebagian dan secara keseluruhan secara positif dan signifikan.

Kepuasan kerja dipandang sebagai segala bentuk perpaduan antara lingkungan psikologis dan keadaan fisiologis yang dapat membuat seorang individu mengakui dalam semua kejujuran bahwa saya bersyukur dengan pekerjaan yang saya lakukan untuk cuti. Atas dasar definisi ini, tingkat kepuasan kerja diwakili oleh apa yang sebenarnya menyebabkan perasaan puas. Hasil studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki efek positif terhadap berbagai perilaku karyawan, termasuk kinerja. Hasil ini mendukung temuan Usiokalu, Pngunleye, dan Effiong (2015) dan Al-Ajouni (2015) dan Judge et al. (2001). yang membuktikan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja.

### **5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan terutama pada sampel penelitian yang relative terbatas. Penelitian berikutnya disarankan menggunakan ukuran sampel yang lebih besar sehingga hasil studi dapat lebih digeneralisasi. Selain itu, penggunaan metode cross-sectional menjadikan studi ini memiliki kelemahan pada klaim kausalitas. Penelitian berikutnya perlu

mempertimbangkan menggunakan desain longitudinal untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

## 6. Kesimpulan

Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja, dan kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Studi ini memiliki beberapa implikasi praktis di bidang kepemimpinan, kepuasan dan kinerja karyawan. Perilaku kepemimpinan dapat mencapai tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi. Di sisi lain, karyawan yang puas akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik. Penelitian ini akan membantu para pemimpin lokal yang ada dan di masa depan tahu bagaimana perilaku kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja. Terlebih lagi, ketika kepuasan kerja karyawan adalah salah satu topik penting dalam konteks literatur manajemen SDM dan perilaku organisasi. Studi ini menunjukkan kepada para pemimpin dan manajer bagaimana kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan antara variabel-variabel ini akan memengaruhi para pemimpin untuk menyusun strategi untuk mendorong kepuasan kerja karyawan di tempat kerja. Ketiga, penelitian ini juga menyarankan kepada manager untuk mengedepankan gaya demokratis dan supportif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pemberian kesempatan kepada bawahan untuk memberikan ide/saran dalam berbagai keputusan yang diambil oleh perusahaan,

## Referensi

- Advani, A. (2015). Impact of transformational and transactional leadership styles on employees' performance of banking sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15(5).
- Amstrong, M. (2012), *Amstrong,s Handbook On Human Resources Management Practice*, London: Kogan Page.
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40.
- Ali et al., 2014. Effet of leadership styles on job satisfaction, OCB, commitment and turnover intention: Empirical study of private sector school's teacher. *Life Science Journal*, 11 (35) (2014), 175-183
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *University of Florida IFAS Extension*.
- Liang, S. G., & Chi, S. C. S. (2013). Transformational leadership and follower task performance: The role of susceptibility to positive emotions and follower positive emotions. *Journal of Business and Psychology*, 28(1), 17-29.
- Hendryadi, H., Tricahyadinata, I., & Zannati, R. (2019). Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik. *Jakarta: LPMP Imperium*.
- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1293-1349.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.

- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Mangkunegara, A.A.Prabu, Anwar. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. A.A & Miftahuddin (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189 - 195. DOI: 10.13189/ujm.2016.040404.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Organizational Behavior* Prentice Hall. *New Jersey, USA*.
- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-Performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89(1), 165.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Usikalu, O., Ogunleye, A. J., & Effiong, J. (2015). Organizational trust, job satisfaction and job performance among teachers in Ekiti state, Nigeria. *British Open Journal of Psychology*, 1(1), 1-10.

### **Funding**

The authors received no direct funding for this research

### **To Cite this article**

Ritonga, W., & Tun Ganyang, M. (2020). KINERJA KARYAWAN: PERAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(1), 289 - 298..

### **Profil Penulis**

Dr. Wier Ritonga dan Dr. Machmed Tun Ganyang adalah dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pengembangan Bisnis dan Manajemen Jakarta.