
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN KEPERCAYAAN KEPADA PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT ABC

Hendrikus Atmanda Dwi Pamungkas
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
hendrikus.117201011@stu.untar.ac.id

Carunia Mulya Firdausy
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Tarumanagara
caruniah@pps.untar.co.id (*corresponding author*)

Masuk: 06-11-2024, revisi: 06-12-2024, diterima untuk diterbitkan: 09-12-2024

Abstract: The purpose of this study is to empirically test the influence of leadership on employee job satisfaction with trust in leaders as a mediating variable at PT ABC. This study was conducted using a quantitative survey using a questionnaire as a data collection tool. Data analysis was carried out using the Partial Least Square - Structural Equation Model (PLS - SEM) method. The number of samples selected was 132 respondents who worked at PT ABC. Each respondent who was a sample of this study was given a questionnaire directly. The results of the study showed that Leadership can have a positive and significant effect on job satisfaction in PT ABC employees. Leadership can affect employee trust in leaders at PT ABC. employee trust in leaders can affect employee job satisfaction at PT ABC. Employee trust in leaders can mediate leadership in influencing job satisfaction. From the results of this study, it is recommended that PT ABC pay more attention to the leadership implemented in the company so that every employee is expected to feel satisfied in doing their work.

Keywords: Leadership, Employee Trust in Leaders, Job Satisfaction.

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel mediasi pada PT ABC. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan survei kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square - Structural Equation Model (PLS - SEM)*. Jumlah sampel yang dipilih sebanyak 132 responden yang bekerja di PT ABC. Tiap responden yang menjadi sampel penelitian ini dibagikan kuesioner secara langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PTABC. Kepemimpinan dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan kepada pemimpin di PTABC. kepercayaan karyawan kepada pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan Kerja karyawan PTABC. Kepercayaan karyawan kepada pemimpin dapat memediasi kepemimpinan dalam memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari hasil penelitian ini, disarankan PT ABC untuk lebih memperhatikan kepemimpinan yang dilaksanakan di perusahaan tersebut agar setiap karyawan diharapkan dapat merasa puas dalam melakukan pekerjaannya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kepercayaan Karyawan Terhadap Pemimpin, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat berkembang bergantung pada sumber daya manusia yang ada di Perusahaan tersebut (Tamara, 2016). Untuk itu, kepuasan kerja para pegawainya harus selalu diperhatikan karena dapat berpengaruh terhadap tercapainya visi dan misi perusahaan. Robbins dan Judge (2016) menyampaikan bahwa apa bila suatu karyawan

memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan sebaliknya apa bila karyawan tersebut memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Menurut Kompas.com (2023) beberapa karyawan di beberapa perusahaan swasta saat ini merasa tidak puas dalam melakukan pekerjaannya, penyebab dari ketidakpuasan itu antara lain perlakuan yang tidak adil, kompensasi yang tidak konsisten, kurangnya kepemimpinan yang baik dari atasan, atau beban kerja yang berlebih.

Beberapa perusahaan swasta yang mengalami hal tersebut salah satunya yakni PT ABC. Perusahaan ini dapat diindikasikan mengalami tingkat turnover yang tinggi dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data yang didapat di lapangan dapat diindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT ABC dikatakan menurun dalam beberapa tahun kebelakang. Penurunan kepuasan kerja ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang mengundurkan diri atau berpindah kerja di perusahaan lain khususnya karyawan yang bekerja pada bagian gudang dan marketing. Diungkapkan hal ini dapat terjadi karena lingkungan kerja yang kurang mendukung dan juga kurangnya dukungan dari atasannya dalam melakukan pekerjaannya. Turnover karyawan yang terjadi pada PT ABC dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Data Turnover karyawan PT ABC

No	Bulan	2022		Jumlah Karyawan	2023		Jumlah Karyawan
		Masuk	Keluar		Masuk	Keluar	
1	Januari	-	-	212	2	-	207
2	Februari	1	-	213	-	-	207
3	Maret	-	3	210	-	-	207
4	April	-	-	210	-	2	205
5	Mei	-	-	210	-	1	204
6	Juni	-	1	209	-	1	203
7	Juli	2	1	210	-	-	203
8	Agustus	-	-	210	1	-	204
9	September	-	2	208	-	1	203
10	Oktober	-	-	208	-	-	203
11	November	-	1	207	-	-	203
12	Desember	-	2	205	-	3	200

Berdasarkan pada Tabel 1.1 diatas terdapat terlihat adanya turnover karyawan pada PT ABC selama tahun 2022 dan 2023. Pada tahun 2022 terdapat 10 orang karyawan yang keluar atau berhenti bekerja di PT ABC. Sementara itu pada tahun 2023 terdapat 8 karyawan yang berhenti bekerja di PT ABC. Penyebab turnover pada PT ABC dapat disebabkan karena kepuasan karyawan yang menurun sehingga berdampak pada keluarnya beberapa orang karyawan di perusahaan tersebut

Berbagai penelitian telah melakukan kajian terkait faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Wadrianti (2023) misalnya mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang kurang baik, kompensasi yang tidak sesuai dan kurangnya dukungan dari pemimpin. Dilain pihak Susane Braune et al (2023) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dengan kepuasan kerja pada tingkat individu maupun tim. Hubungan antara individu terhadap kepemimpinan transformasional supervisor dan kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan terhadap supervisor. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Conger et al (2000) bahwa kepercayaan terbukti penting dalam menentukan kepuasan terhadap pekerjaannya karena didasarkan pada keadaan emosional seperti rasa hormat dan kepercayaan terhadap atasan. Kepercayaan dapat diartikan sebagai kesediaan untuk mempercayai orang lain dan harapan bahwa hal ini akan dibalas dalam kerjasama. Memahami kekuasaan dan kompetensi penting untuk membangun kepercayaan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi. Para karyawan

tidak mungkin dapat mengembangkan kepercayaan pada atasannya kecuali kalau mereka yakin pemimpin tersebut dapat memenuhi peran kepemimpinannya.

Selanjutnya, menurut Rashid & Rashid (2011), kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan melalui upaya yang dilakukan oleh manajemen untuk memberikan tanggung jawab yang lebih agar karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Selain faktor di atas, Bushra Fatima et al (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Bass dan Avolio (1990), menemukan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi tim mereka sekaligus menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman bekerja dengan manajemen memiliki kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi. Menurut penelitian Aamodt (2009), karyawan akan lebih puas dengan pekerjaannya ketika memiliki hubungan yang baik dengan atasannya. Dalam penelitian yang dilakukan Emery et al. (2007) menyelidiki hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan kepuasan staf. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepemimpinan transformasional terbukti lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional dalam hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dapat memastikan bahwa anggota timnya puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya sebagian besar hanya meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja saja. Selain itu, sebagian besar penelitian yang ada hanya meneliti efek umum dari berbagai gaya kepemimpinan (seperti kepemimpinan transformasional atau transaksional) terhadap kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, penelitian terdahulu masih terbatas meneliti tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu mempengaruhi kepuasan kerja di sektor tertentu, misalnya pendidikan, teknologi, atau kesehatan. Demikian pula, studi sebelumnya seringkali tidak menyertakan variabel mediator atau moderator yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, untuk menjembatani gap penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel mediasi. Adapun subyek penelitian ini yakni karyawan di PT ABC.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT ABC?
2. Apakah kepemimpinan dapat memengaruhi kepercayaan karyawan kepada pemimpin?
3. Apakah kepercayaan karyawan kepada pemimpin dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT ABC?
4. Apakah kepercayaan kepada pemimpin dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT ABC?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel mediasi pada PT ABC.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Robin dan Judge (2017) menjelaskan bahwa peran manajemen (management roles) terbagi dalam tiga jenis. Jenis yang pertama yaitu peran interpersonal (Interpersonal Roles), Interpersonal roles adalah dimana seorang manajer yang diwajibkan untuk melakukan tugas yang bersifat resmi dan simbolis. Yang kedua peran informasional (Informational Roles), Informational roles merupakan semua manajer, sampai tingkat tertentu, mengumpulkan informasi dari organisasi dan lembaga diluar organisasi, terkadang dengan memindai media berita (termasuk internet) dan berbicara dengan orang lain untuk mengetahui perubahan dalam

selera public dan apa yang mungkin direncanakan oleh pesaing. Kemudian peran yang terakhir yaitu peran keputusan (Decisional Roles), peranan ini memiliki empat bagian yaitu Peran pengusaha (Entrepreneur Role), penanganan gangguan (Disturbance Handlers), pengalokasi sumber daya (Resource Allocators) dan epran negosiator (Negotiator Role). Robbin dan Judge mengatakan bahwa hubungan interpersonal memiliki peran penting dalam kepuasan kerja. Hubungan interpersonal tersebut dapat berupa kepemimpinan yang ada di tempat kerja. Mereka juga menyebutkan bahwa hubungan positif dengan atasan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Bass dan Avolio (1994) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang baik memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi karyawan dengan visi yang menarik serta memberikan dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan individu mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Somech (2005) juga mendukung pandangan ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Mayer, Davis, dan Schoorman (1995) mengembangkan model kepercayaan yang menyatakan bahwa kepercayaan terdiri dari tiga komponen utama: kompetensi, kebajikan, dan integritas. Ketika seorang pemimpin menunjukkan ketiga sifat ini, karyawan akan lebih mungkin memercayai mereka. Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat dimediasi oleh kepercayaan, karena karyawan lebih mungkin merasa dihargai dan aman ketika bekerja di bawah pemimpin yang dapat dipercaya.

Kepuasan Kerja

Setiap pekerja mengharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Hamali (2016). Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi motivasi manajer yang efektif, sehingga manajer harus mengetahui apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kepuasan karyawannya. Menurut Emron *et. al.* (2016) kepuasan kerja berkaitan dengan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan aspek umum perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya (Robbins, 2017)

Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge, (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mewujudkan visi atau tujuan yang telah ditetapkan dengan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan (Kartono, 2005). menyatakan. Kepemimpinan adalah tindakan otoritas dan kemampuan menginspirasi orang lain untuk memimpin proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Effendi, 2014),

Kepercayaan

Kepercayaan adalah ekspektasi atau harapan positif bahwa orang lain tidak akan menggunakan kata-kata, tindakan dan kebijakan serta berperilaku oportunistik (Robbins dan Judge, 2008,). kepercayaan adalah hubungan interpersonal dinamis yang memiliki efek unik di tempat kerja (Bligh, 2017). Kepercayaan adalah perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan (Suranto, 2011).

Kaitan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian Rehman *et al.* (2012), menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ritawati (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Belias dan Koustelios (2017), menyebutkan kepuasan kerja terkait dengan hubungan karyawan dengan rekan kerja dan atasan, kondisi pekerjaan, dan organisasi budaya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Plangiten (2013) dan Siagian *et al.* (2018), dalam penelitiannya menyebutkan hal yang sama bahwa terdapat hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan

dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Trang (2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT ABC

Kaitan antara kepemimpinan terhadap kepercayaan kepada pemimpin

Menurut Le & Le (2021) kepercayaan dalam kepemimpinan adalah bagaimana bawahan mempercayai pemimpinnya, sehingga perilaku pemimpin secara langsung mempengaruhi sikap, pendapat, perilaku dan kinerja bawahan. Dirks dan Ferrin (2002) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap berbagai aspek perilaku kerja seperti kepuasan kerja. Hal yang serupa juga disebutkan oleh Nina Zahra (2015) menyimpulkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepercayaan karyawan kepada pemimpin pada PT ABC

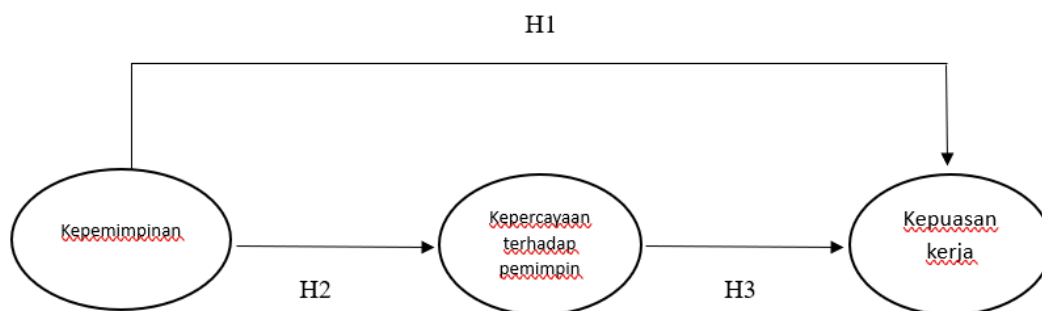
Kepercayaan terhadap pemimpin memediasi kaitan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja

Kepercayaan dan kekompakan tim dapat memediasi hubungan antara pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja (Siswanto & Indah Yuliana, 2022). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pengikut dimediasi oleh pemberdayaan dan kepercayaan pada pemimpin, sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan sebagian dimediasi oleh kepercayaan pada pemimpin. (Timothy Bartram & Gian Casimir, 2014).

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin sebagai mediasi

Berdasarkan kaitan antar variabel yang telah diuraikan sebelumnya, kerangka pemikiran penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Metode analisis data menggunakan metode analisis *Structural Equation Model (SEM)*. Metode ini terdiri dari 2 langkah analisis yaitu analisis outer model berupa analisis validitas dan analisis reliabilitas, serta analisis inner model yang berisikan koefisien determinasi, relevansi prediktif, effect size, path coefficient, dan pengujian hipotesis. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer yang diperoleh dari karyawan PT ABC di Jakarta. Populasi pada PT ABC adalah 198 orang. Dalam penentuan sampel digunakan model Slovin yang kemudian didapatkan jumlah sampel sebanyak 132 responden. Kuesioner didistribusikan langsung kepada seluruh 132 orang karyawan yang bekerja di PT ABC dalam jangka waktu 7 hari. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan-pertanyaan yang mencakup ketiga variabel yang

diteliti dan diberikan langsung kepada seluruh responden kemudian diukur dengan menggunakan skala likert. Berikut tabel operasionalisasi dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Pernyataan Indikator	Sumber
Kepemimpinan	Pemimpin saya mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana	(Jang & Chung, 2023)
	Pemimpin saya memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, memberi nasihat	
	Pemimpin saya memusatkan perhatian penuhnya pada penanganan kesalahan, keluhan atau kegagalan	
	Pemimpin saya mengarahkan perhatian saya pada kegagalan dalam memenuhi standar	
Kepuasan Kerja	Saya memandang tugas yang diberikan kepada saya merupakan amanah yang harus diselesaikan dengan sebaik-baiknya	(Rojiknnor, Juli, Saleh, & Amin, 2021)
	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	
	Saya puas dengan pekerjaan yang saya lakukan	
	Saya puas dengan rasa pencapaian yang saya peroleh dari pekerjaan saya	
Kepercayaan terhadap pemimpin	Saya percaya pemimpin saya	(Siswanto & Yuliana, 2022)
	Saya percaya pada kebaikan pemimpin	
	Pemimpin saya dapat dipercaya	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari hasil perhitungan kuesioner, karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dari laki-laki, laki-laki meraih jumlah 64 orang sama dengan 48,5% dari seluruh responden dan laki-laki meraih jumlah 68 orang sama dengan 51,5% dari seluruh responden.

Berdasarkan karakteristik usia, jumlah responden yang masuk dalam penggolongan usia. Golongan usia 23-28 tahun ada 30 orang atau sama dengan 22,7% dari seluruh responden. Golongan 29-35 tahun ada 47 orang atau sama dengan 35,6% dari seluruh responden. Golongan 35 tahun ke atas ada 55 orang atau 41,7% dari seluruh responden.

Berdasarkan karakteristik pendidikan dapat disimpulkan pada table 4 bahwa dari jenjang Pendidikan, mayoritas responden yang memiliki jenjang Pendidikan SMA sebesar 25,8% atau berjumlah 34 orang, Pendidikan Diploma sebesar 17,4% atau berjumlah 23 orang, dan yang terakhir responden yang memiliki jenjang Pendidikan S1 adalah sebesar 56,8% atau berjumlah 75 orang.

Hasil validitas dan reliabilitas

Dari hasil pengujian validitas konvergen diperoleh bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi persyaratan validitas. Demikian Pula hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai *cross-loading* mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan nilai indikator variabel lainnya. Selanjutnya, hasil analisis kriteria *Fornell-Lacker* menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi variabel lainnya. Selanjutnya hasil analisis reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach alpha* > 0,7 dan nilai *Composite Reliability* > 0,7 untuk seluruh variabel. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel dan dapat digunakan (Tabel 3 dan 4)

Tabel 3
Cross-loading

	Kepemimpinan	Kepercayaan karyawan	Kepuasan kerja
K1	0,772	0,357	0,447
K2	0,780	0,394	0,427
K3	0,588	0,232	0,320
K4	0,731	0,355	0,400
K5	0,691	0,573	0,436
K6	0,750	0,539	0,546
KK1	0,470	0,568	0,819
KK2	0,543	0,625	0,904
KK3	0,533	0,614	0,893
KK4	0,439	0,594	0,699
KK5	0,516	0,574	0,793
KKTP1	0,511	0,696	0,472
KKTP2	0,445	0,849	0,557
KKTP3	0,462	0,831	0,553
KKTP4	0,395	0,682	0,592
KKTP5	0,509	0,842	0,640

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS (PLS Algorithm)*

Tabel 4
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kepemimpinan	0,830	0,817
Kepercayaan karyawan	0,844	0,839
Kepuasan kerja	0,883	0,880

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS (PLS Algorithm)*

Hasil analisis data

Hasil uji coefficient of determination (R^2)

Dari hasil analisis nilai R^2 pada kepemimpinan memiliki prediksi yang besar sebesar 0.354 terhadap kepercayaan karyawan terhadap pemimpin yang artinya apabila terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan, maka kepercayaan karyawan terhadap pemimpin juga akan mengalami perubahan sebesar 35.4% dan sisanya sebesar 64.6% adalah efek dari faktor diluar struktur ini. Kepemimpinan, Kepercayaan Karyawan Terhadap Pemimpin memiliki prediksi sebesar 0.572 terhadap Kepuasan Kerja yang artinya apabila terjadi perubahan pada variabel Kepemimpinan, Kepercayaan Karyawan Terhadap Pemimpin, maka Kepuasan Kerja juga akan mengalami perubahan sebesar 57.2% dan sisanya sebesar 42.8% adalah efek dari faktor diluar struktur ini. Berdasarkan kriteria R^2 yang dikemukakan oleh Chin (1998), kepemimpinan dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin memiliki nilai R^2 yang tergolong besar. Dapat dilihat tabel 5

Tabel 5
coefficient of determination (R^2)

	R-square
Kepercayaan karyawan	0,354
Kepuasan kerja	0,572

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS (PLS Algorithm)*

Hasil uji effect size (f^2)

Selanjutnya pada pengujian f^2 variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar pada nilai *F Square* variabel kepercayaan karyawan sebesar 0,547. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang moderat pada nilai *F Square* variabel kepuasan kerja sebesar 0,115. Variabel kepercayaan karyawan memiliki pengaruh yang besar pada nilai *F Square* variabel

kepuasan kerja sebesar 0,417. Sehingga, dapat diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar kepada kepercayaan karyawan, kepemimpinan memiliki pengaruh yang moderat terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Dapat dilihat tabel 6

Tabel 6
effect size (f^2)

	Kepemimpinan	Kepercayaan karyawan	Kepuasan kerja
Kepemimpinan		0,547	0,115
Kepercayaan karyawan			0,471
Kepuasan kerja			

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS (PLS Algorithm)*

Hasil uji hipotesis penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* diperoleh sebagai berikut. Dapat dilihat pada tabel 7. Pada pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa Hasil pengujian variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 3.265, maka H1 diterima karena *T-Statistics* lebih besar dari *T-value* 1,96. Artinya, kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PTABC. Hasil pengujian hipotesis 1 sesuai dengan penelitian Thompson (2002) yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kemudian Alonderiene dan Majauskaite (2016), kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan tertinggi terhadap kepuasan kerja

Pada pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa Hasil pengujian variabel kepemimpinan terhadap kepercayaan karyawan memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 10.576, maka H2 diterima karena *T-Statistics* lebih besar dari *T-value* 1,96. Artinya, Kepemimpinan dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan kepada pemimpin pada karyawan PTABC. Saleem et al. (2020) didalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kepercayaan. Penelitian Ehrhart (2004) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan meningkatkan kepercayaan karyawan karena pemimpin menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi dan kesejahteraan karyawan. Neubert et al. (2009) juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan meningkatkan kepercayaan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang transparan, adil, dan konsisten.

Pada pengujian hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa Hasil pengujian variabel kepercayaan karyawan kepada pemimpin terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 6.635, maka H3 diterima karena *T-Statistics* lebih besar dari *T-value* 1,96. Artinya, kepercayaan karyawan kepada pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PTABC. Hasil pada hipotesis 3 sesuai dengan penelitian yang sudah dilakukan Dirks dan Ferrin (2002); Mooradian et al. (2006) yang hasilnya kepercayaan membantu menciptakan sikap yang lebih positif di tempat kerja, termasuk kepuasan kerja di tempat kerja. Mooradian et al. (2006) juga menyebutkan bahwa kepercayaan terhadap atasan merupakan pendorong kuat kepuasan kerja.

Pada pengujian hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa Hasil pengujian *indirect effects* variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan kepada pemimpin memiliki nilai *T-Statistics* sebesar 5.531, maka H4 diterima karena *T-Statistics* lebih besar dari *T-value* 1,96. Artinya kepercayaan karyawan kepada pemimpin dapat memediasi kepemimpinan dalam memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut serupa dengan penelitian Whitener et al. (1998) ketika bawahan merasa menerima manfaat dari kepemimpinan, mereka semakin memiliki rasa untuk mempercayai pemimpin. Begitu juga yang dilakukan Dirks dan Ferrin (2002); Joseph dan Winston (2005); Senjaya dan Pekerti (2010), kepemimpinan memengaruhi kepercayaan bawahan terhadap pemimpin dan meningkatkan kepuasan kerja(

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ([O/STDEV])	P Values
K→ KKTP	0.595	0.601	0.056	10.576	0.000
K→ KK	0.277	0.277	0.085	3.265	0.001
KKTP→ KK	0.558	0.561	0.084	6.635	0.000
K→ KKKTP→ KK	0.332	0.337	0.060	5.531	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan *SmartPLS Bootstrapping*

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja, artinya, kepemimpinan yang baik akan mendorong terjadinya kepuasan kerja yang baik juga pada karyawan di PT ABC. Kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepercayaan karyawan kepada pemimpin artinya, cara serorang pemimpin pada karyawan akan menimbulkan rasa kepercayaan karyawan di PT ABC terhadap pemimpinnya.. Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja Artinya, apa bila karyawan sudah memiliki rasa percaya terhadap pemimpinnya maka hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan PT ABC. Kepemimpinan dapat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan terhadap pemimpin artinya, kepercayaan karyawan terhadap pemimpin dapat memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Saran

Dengan penelitian ini diharapkan PTABC dapat mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan strategi-strategi yang lebih baik sehingga dapat bekerja lebih baik lagi dikemudian hari.

Terkait dengan hasil uji Indikator tertinggi ada pada KK2 yaitu “Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini” dengan total 0.904 dan yang terendah ada pada K3 yaitu “Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada anggota mengenai strategi yang akan dilakukan.” dengan total 0.691. Maka dari itu PT ABC sudah memiliki kepuasan kerja yang baik karena sebagian besar karyawan merasa senang dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Namun perusahaan juga harus memperhatikan komunikasi pemimpin dengan karyawannya karena masih rendah.

Keterbatasan pada penelitian ini hanya dilakukan di satu lokasi atau kelompok tertentu saja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan geografis atau sampel dari berbagai latar belakang untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih beragam.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperbanyak dalam pengambilan sampel dan menambah variabel-variabel penelitian lain untuk memperkuat dan menyempurnakan penelitian sebelumnya. Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu yang terbatas. Untuk mengetahui dampak jangka panjang, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain penelitian yang dapat mengamati perubahan dalam periode waktu yang lebih panjang.

REFERENSI

- Al - Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, Q., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 4. doi:DOI 10.1108/LODJ-09-2018-0337
- Barker. (2002). *Research Methods In Clinical Psychology*. England: John Wiley & Sons .

- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, Vol 4, 132-149.
- Chin. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fatima, B., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 (18), pp.:261-267.
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. J. (2011). *Multivariate Data Analysis* (Fifth Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman manajemen sumberdaya mausia*. . Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Husain, A. S. (2015). *Penelitian bisnis dan manajemen menggunakan partial least squares (PLS)*. Malang: Modul ajar jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis.
- Indriastuti, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia Stratejik*. Riau: UR Press Pekanbaru.
- Jang, S., & Chung, Y. (2023). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Managemen*, Vol. 72 No. 7 pp 2119-2134.
- Robbins, S. P., & Coutler, M. (2016). *Human Resources Management* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rojiknmor, Juli, A., Saleh, C., & Amin, F. (2021). The Role of Compensation As a Deteminant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. *Journal of Economic and Administrative Science*, 1026-4116.
- Siswanto, & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesivenes. *Journal of Management Development*, Vol. 41 No. 2 pp 94-117.
- Suprpta, M. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. *EJurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Trang. (2013). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*.
- W, C. (n.d.).
- Wadrianto, G. (2023, Maret 20). *Kompas Lifestyle*. Retrieved from Kompas.com: <https://lifestyle.kompas.com/read/2023/10/03/070645620/karyawan-yang-tak-bahagia-kian-memuncak-usai-pandemi-ada-apa?page=all>