

*Determinants of Job Satisfaction With Employee Performance*

**Determinant Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

**Nazifah Husainah<sup>1\*</sup>Maswanto<sup>2</sup>Cecep Haryoto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. KH. Ahmad Dahlan, Jakarta 15419, Jakarta, Indonesia.

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. KH. Ahmad Dahlan, Jakarta 15419, Jakarta, Indonesia. <sup>2 3</sup>Program  
Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jl. KH. Ahmad Dahlan, Jakarta 15419, Jakarta, Indonesia.

[nazifah.husainah@umj.ac.id](mailto:nazifah.husainah@umj.ac.id)<sup>1\*</sup>

[maswanto@umj.ac.id](mailto:maswanto@umj.ac.id)<sup>2\*</sup>

[cecep.haryoto1@gmail.com](mailto:cecep.haryoto1@gmail.com)<sup>3\*</sup>

**Abstract :** *This research is an associative quantitative study using primary data, with a population of 140 and a sample of 103 people, the determination of the sample using the Slovin formula. The data analysis model used is path analysis using SPSS . The results showed the following results: Leadership style has a direct effect on job satisfaction, Human resource development has a direct effect on job satisfaction, Leadership style has a direct effect on employee performance, Human resource development has a direct and indirect effect. Job satisfaction has a direct effect on employee performance (6) Leadership style has an indirect effect on employee performance through job satisfaction, Human resource development has an indirect effect on employee performance through job satisfaction. It can be concluded that there is an indirect effect of leadership style and human resource development on employee performance through job satisfaction, but the direct influence of human resource development on job satisfaction has the greatest influence, while for the direct effect of human resource development on performance is the smallest influence.*

**Keywords:** *Leadership Style, Human Resource Development, Job Satisfaction Employee, Performanc*

**Abstrak :** Penelitian ini adalah studi kuantitatif asosiatif menggunakan data primer, dengan populasi 140 dan sampel 103 orang, penentuan sampel menggunakan rumus Slovin. Model analisis data yang digunakan adalah analisis jalur menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan hasil sebagai berikut: Gaya kepemimpinan memiliki efek langsung pada kepuasan kerja, pengembangan sumber daya manusia memiliki efek langsung pada kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan memiliki efek langsung pada kinerja karyawan, Pengembangan sumber daya manusia memiliki efek langsung dan tidak langsung. Kepuasan kerja memiliki efek langsung pada kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan memiliki efek tidak langsung pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, pengembangan sumber daya manusia memiliki efek tidak langsung pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa ada efek tidak langsung dari gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, tetapi pengaruh langsung dari pengembangan sumber daya manusia pada kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar, sedangkan untuk efek langsung dari pengembangan sumber daya manusia pada kinerja adalah pengaruh terkecil.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

**Pendahuluan**

Dewasa ini terjadi persaingan yang ketat disegala bidang, terutama dalam dunia usaha. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi pelaku usaha. Perusahaan-perusahaan, menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki keahlian khusus yang berdaya saing tinggi. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena sebagai salah satu unsur kekuatan daya saing organisasi dan juga sebagai penentu utama sebuah organisasi dalam meningkatkan produk atau pelayanannya kepada masyarakat. Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu aspek penting dari karyawan dalam kaitannya dengan pengembangan dan kesuksesan perusahaan adalah kinerja karyawan. Industri Sepatu, merupakan salah satu perusahaan kelas dunia yang sudah cukup lama berdiri, bergerak di industri sepatu sejak tahun 1931. Waktu yang cukup panjangnya itu sekitar 89 tahun sejak beroperasi, merupakan waktu yang cukup lama bagi Industri Sepatu merupakan salah satu perusahaan kelas dunia yang sudah cukup lama berdiri, bergerak di industri sepatu sejak tahun 1931. Waktu yang cukup panjangnya itu sekitar 89 tahun sejak beroperasi, merupakan waktu yang cukup lama bagi Industri Sepatu untuk selalu berkomitmen terus melakukan perubahan dan pengembangan terutama dalam hal kinerja karyawan

Tabel 1  
Kinerja Karyawan Industri Sepatu  
2018 – 2021

Kategori Penilaian Kinerja	Nilai Capaian			
	2018	2019	2020	2021
Pelaksanaan standar kerja	70	75	70	60
Ketepatan waktu	70	75	75	70
Pencapaian target	75	70	65	65
Volume pekerjaan	65	70	70	70
Pemahaman tugas	70	70	70	70
Sikap dalam kerja tim	65	65	70	70
Rata-rata	69	70,8	70	67,5

Sumber : Industri Sepatu 2021

Pada tabel 1 diatas menggambarkan hasil kinerja karyawan Industri Sepatu. Rendahnya kinerja karyawan disebabkan nilai capaian kualitas kerja fluktuatif dari tahun ke tahun dan menurun di tahun 2021 pada indikator pelaksanaan standar kerja dengan capaian 60 dengan kategori cukup. Sedangkan capaian kuantitas kerja dengan indikator pencapaian target juga mengalami penurunan dengan capaian di tahun 2021 sebesar 65 dalam kategori baik. Sementara itu capaian pengetahuan dalam hal pemahaman tugas sudah cukup stabil sebesar 70 dengan kategori baik, tetapi harus ada upaya dari perusahaan untuk lebih meningkatkan dengan capaian sangat baik. Begitu pula dalam capaian kerjasama dengan indikator sikap dalam kerja tim, walaupun sudah terlihat ada peningkatan di tahun 2021 sebesar 70, tetap harus ditingkatkan lagi sehingga dapat meningkatkan produktifitas yang lebih baik. Fenomena kepuasan kerja semakin diperkuat oleh hasil wawancara pra riset yang dilakukan oleh peneliti terhadap 50 orang karyawan yang dapat mewakili karyawan yang berjumlah 140 orang. Dari hasil wawancara tersebut, dapat diketahui faktor – faktor yang diduga mempengaruhi menjadi penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah hasil wawancara pra riset :

Tabel 2  
Hasil Wawancara Pra Riset  
Tentang Kepuasan Kerja

No	Indikator	Responden	%
1	Kompensasi	8	16
2	Gaya kepemimpinan	15	30
3	Komunikasi	4	8
4	Pengembangan Karir	18	36
5	Lingkungan Kerja	3	6
6	Fasilitas	2	4

Sumber : data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 2 diketahui bahwa faktor paling utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pengembangan karir yaitu sebesar 36%. Selanjutnya faktor terbesar kedua adalah gaya kepemimpinan yang mereka rasakan selama bekerja yaitu sebesar 30%. Faktor – faktor lainnya juga mempengaruhi, namun diakui tidak terlalu signifikan pengaruhnya. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memaenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan para pimpinan. Berikut ini merupakan tabel mengenai beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan Industri Sepatu selama kurun waktu tahun 2018 sampai tahun 2021, yaitu sebagai berikut :

Tabel 3  
Permasalahan Kepemimpinan Industri Sepatu  
Tahun 2018-2021

No	Identifikasi Permasalahan	Indikator gaya kepemimpinan	Jumlah kejadian			
			2018	2019	2020	2021
1	berkaitan dengan karyawan	komonikasi,keadilan, menciptakan rasa aman, menghargai dll	3	2	4	5
2	tercapainya target penjualan	Kemampuan memotivasi, pendelegasian tugas sebagai sumber inspirasi	3	2	3	3
3	ketidakefektifan pembiayaan	Perencanaan produksi, perencanaan sdm, manajemen biaya	2	2	3	3
4	berkurangnya jaringan kerjasama eksternal	Keluwesannya sikap, pengambilan kebijakan, kuatan instruksional	-	2	1	3

Sumber : Industri Sepatu 2021

Berdasarkan data tabel 3 diatas, dapat dilihat bahwa permasalahan kepemimpinan yang berkaitan dengan karyawan hampir selalu terjadi peningkatan setiap tahunnya sejak tahun 2019 sampai tahun 2021. Masalah karyawan ini meliputi aspek kedisiplinan karyawan, tindakan melanggar aturan, sampai dengan munculnya sikap protes karyawan akibat ketidakpuasan terhadap kebijakan manajemen. Dalam hal permasalahan tidak tercapainya target produktifitas bulanan, juga selalu meningkat dari tahun 2018 sampai tahun 2021. Permasalahan dalam hal tidak efektifnya pembiayaan, dari tahun 2018 sampai tahun 2021 juga mengalami peningkatan walaupun tidak terlalu signifikan. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan berkurangnya jaringan kerjasama, pada tahun 2021 terjadi pengurangan yang paling banyak, padahal seharusnya justru dilakukan penambahan jaringan kerjasama yang baru dengan pihak eksternal, atau minimal mempertahankan jaringan yang sudah terbentuk sebelumnya. Edy Sutrisno ( 2019 hal 63 ), dijelaskan bahwa pola pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan 2 pola pokok yang secara tidak langsung akan menjadi program pengembangan sistem karyawan pada perusahaan, yaitu meliputi : pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan data yang kami peroleh, dapat kami sajikan data pelaksanaan pelatihan karyawan di Industri Sepatu, sebagai berikut ini :

Tabel 4  
Pelaksanaan Training Karyawan  
Industri Sepatu

Jenis training	Jumlah pelaksanaan training			
	2018	2019	2020	2021
<i>skill training</i>	8	8	10	12
<i>retraining</i>	4	4	2	2
<i>cross fungsional training</i>	6	6	8	8
<i>team training</i>	4	4	4	4
<i>creativity training</i>	3	3	2	2

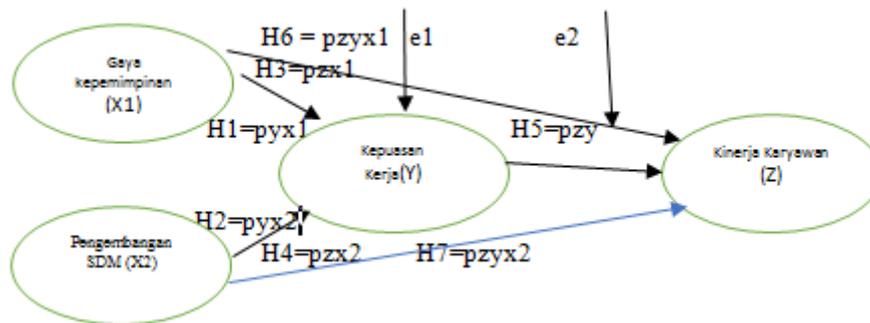
Sumber : Industri Sepatu

Pada gambaran tentang pelaksanaan training karyawan Industri Sepatu dari tahun 2018 sampai 2021 sesuai tabel 4 diatas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan skills training hampir mengalami peningkatan di setiap tahunnya, secara tidak langsung data tersebut menggambarkan bahwa terdapat penambahan jumlah karyawan atau terdapat penerimaan karyawan baru pada setiap tahunnya. Sedangkan pelaksanaan retraining justru mengalami penurunan pada 2 tahun terakhir, yaitu hanya dilaksanakan 2 (dua) kali training per tahun pada 2020 dan 2021. Untuk cross fungsional training terdapat peningkatan hampir di setiap tahunnya. team training dilakukan teratur sebanyak 4 (empat) kali setiap tahun sedangkan pada creatifity training justru terdapat penurunan pada 2 tahun terakhir. Dapat diamati terdapat pola yang hampir sama pada penurunan grafik pelaksanaan training retraining dan creativity training dan pola yang sama pula pada kenaikan training skills training dan cross fungsional training.

**Perumusan Masalah Penelitian**

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Industri Sepatu ?
2. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu ?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu?
4. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan Industri Sepatu?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable interverning di Industri Sepatu?
7. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable interverning di Industri Sepatu ?

**Kerangka Berfikir**



Gambar 1  
Kerangka Berpikir

**Hipotesis**

- H1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu
- H2 = Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu.
- H3 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu
- H4 = Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja di Industri Sepatu.
- H5 = Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu.
- H6 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai interverning di Industri Sepatu
- H7= Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai interverning di Industri Sepatu.

**Tinjauan Literatur**

**Kinerja Karyawan**

Anwar Prabu Mangkunegara [2014;hal.9] menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## Kepuasan Kerja

Menurut Evans Linda [2011;hal.5] menjelaskan tentang kepuasan kerja sebagai berikut : “ *job satisfaction is one of individuals needs fulfilment, overall job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be satisfied in a job are actually satisfied*’, bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan individu, yang secara keseluruhan akan berbeda pada masing-masing individu, tergantung sejauh mana kebutuhan individu tersebut dapat dipuaskan dan benar-benar dapat terpenuhi dalam suatu pekerjaan.

## Gaya Kepemimpinan

Robert House [isitasi Idris Issakh, 2014] menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

## Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sanjeev Kumar Singh [2008; hal.45] menjelaskan mengenai pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut : “ *human resource development concentrated on the improvement of interpersonal skills, decision making skills, operative skills, or combination of these*” bahwa pengembangan sumber daya manusia terkonsentrasi pada peningkatan keterampilan interpersonal, keterampilan pengambilan keputusan, keterampilan operasi, atau kombinasi dari semuanya.

## Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel bebas atau lebih. Dalam teori desain penelitian adalah pedoman atau prosedur serta tehnik dalam perencanaan penelitian yang berguna sebagai panduan membangun strategi yang menghasilkan model atau blue print penelitian. Sujarweni [2015 hal.71]. Populasi yaitu sebanyak 140 orang dengan menggunakan rumusa Slovin sehingga terdapat sampel 103 orang responden. Pengumpulan data dengan menggunakan metode kuesioner (angket), wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dengan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur adalah suatu bentuk terapan dari analisis multi regresi [Fraenkel dan Wallen, 1992 dalam Nidjo Sandjojo, 2011 hal.11-12] menyatakan bahwa analisis jalur digunakan untuk menguji kemungkinan dari suatu hubungan sebab akibat diantara tiga variabel atau lebih. Dengan demikian, analisis jalur pada dasarnya adalah sarana untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel guna mengetahui baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas (eksogen variable) terhadap variabel terikat (endogen variable).

Tabel 5  
Karakteristik Responden  
Industri Sepatu

Karakteristik	Keterangan	frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	laki-laki	50 orang	49%
	perempuan	53 orang	51%
	Total	103 orang	100 %
Umur	20 -30 tahun	76 orang	74%
	31 – 40 tahun	16 orang	16
	41 – 50 tahun	8 orang	7 %
	>50 tahun	3 orang	3 %
	Total	103 orang	100%
Pendidikan	SMA	1 orang	0,9 %
	D3 sederajat	14 orang	13,6 %
	S1	84 orang	81,6 %

	S2	4 orang	3,9 %
	Total	103 orang	100 %
Masa kerja	1 – 5 tahun	84 orang	81,6 %
	6 – 10 tahun	13 orang	12,6 %
	11 – 15 tahun	4 orang	3,9 %
	> 15 tahun	2 orang	1,9 %
		103 orang	100 %

Sumber : hasil data oleh 2021

Hasil analisis responden menunjukkan bahwa responden didominasi oleh perempuan dengan jumlah 53 orang (51%). mayoritas responden berada pada usia produktif yaitu 20 – 30 tahun sejumlah 76 orang (74%). mayoritas responden mempunyai pendidikan terakhir responden yang mendominasi adalah S1 dengan jumlah 84 orang (81,6%). kemudian mayoritas responden dengan lama masa kerja terlama yaitu 1 – 5 tahun sejumlah 84 orang (81,6%).

## Metode Analisis Data

### Uji Validitas

Ghozali [2011;hal 267] kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu penelitian adalah  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel pada taraf signifikan 5% atau 0,05 memenuhi kriteria **Valid**. Bila  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel maka alat ukur tersebut **tidak memenuhi kriteria valid**.

### Uji Reliabilitas

Ghozali [2011: hal 47] reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, adapun kriteria dalam memutuskan pernyataan tersebut reliabel atau tidak, berikut ini adalah ketentuannya :

- 1) Jika nilai *Cronbatch Alpha* > 0,60, maka instrumen **reliabel**.
- 2) Jika nilai *Cronbatch Alpha* < 0,60, maka instrumen **tidak reliabel**

### Hasil Uji Hipotesis

Persamaan Strukur 1

Persamaan Strukur 2

Pengaruh langsung

Pengaruh tidak Langsung

## Hasil Penelitian

### Hasil Uji Validitas

Karena  $r$  hitung >  $r$  table pada signifikan 5% , maka instrum VALID

### Hasil Uji Reliabilitas

Karean Nilai alpha > 0,60 maka intrumen Reliabel

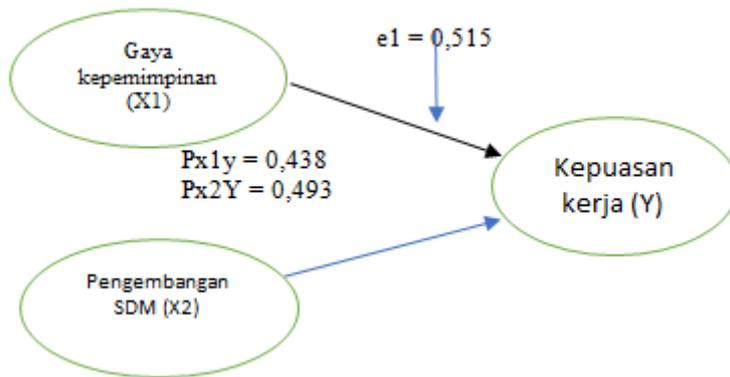
## Hasil Uji Hipotesis

a. Analisis jalur merupakan pengembangan lebih lanjut dari analisis multivariate. Dalam penelitian ini khususnya untuk melihat beberapa jalur alternatif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan analisis jalur adalah untuk menguji persamaan regresi yang melibatkan beberapa variable eksogen dan variabel endogen serta variabel interverning. Analisis jalur juga dapat mengukur hubungan tidak langsung antar variabel dalam model maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model ini.

### b. Hasil persamaan struktur 1

Berdasarkan pada output pada hasil tabel koefisien di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,000 dan pengembangan sumber daya manusia (X2) sebesar 0,000. Dapat disimpulkan bahwa  $X1 < 0,05$ , sedangkan  $X2 < 0,05$ . Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa persamaan jalur struktur 1, yakni variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap Y dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y. Besarnya nilai  $R^2$  dan R square yang terdapat pada tabel model summary adalah sebesar 0.733, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1 dan X2 terhadap Y sebesar 73,3%, sementara sisanya 16,7% merupakan kontribusi variabel – variabel lain

yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :  $e1 = \sqrt{(1 - 0,733)} = 0,515$



Gambar 2  
Struktur 1

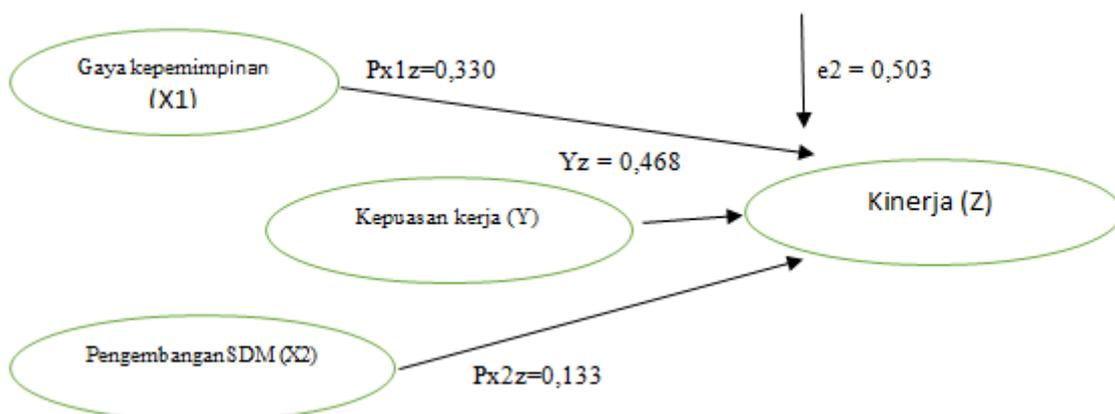
Berdasarkan diagram jalur pada gambar 2 di atas dapat diformulasikan ke dalam bentuk persamaan struktur 1 yaitu sebagai berikut :

$$Y = px1y + px2y + e1$$

$$Y = 0,438X1 + 0,493X2 + 0,515e1$$

Berdasarkan pada output pada hasil tabel koefisien di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi kedua variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,000, pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) sebesar 0,121, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,000.

Dapat disimpulkan bahwa  $X1 < 0,05$ , sedangkan  $X2 > 0,05$  dan  $Y < 0,05$ . Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa persamaan jalur struktur 2, yakni variabel X1 berpengaruh signifikan terhadap Z, sedangkan X2 berpengaruh tidak signifikan terhadap Z, dan Y berpengaruh signifikan terhadap Z. Besarnya nilai R2 dan R square yang terdapat pada tabel summary adalah sebesar 0,746, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X1, X2, dan Y terhadap Z sebesar 74,6% %, sementara sisanya 25,4% merupakan kontribusi variabel – variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus sebagai berikut :  $e1 = \sqrt{(1 - 0,746)} = 0,503$



Gambar 3  
Struktur 2

Berdasarkan diagram jalur pada gambar 3 di atas dapat diformulasikan ke dalam bentuk persamaan struktur 2 yaitu sebagai berikut :  $Z = pX1z + px2z + pyz + e2$   $Z = 0,330X1 + 0,133X2 + 0,468Y + 0,503e2$

c. Hasil Pengaruh Langsung, dan Tidak Langsung

Tabel 10 Besar Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh	langsung	Langsung		kesimpulan	
		Tidak melalui kerja	langsung kepuasan		
Gaya kepemimpinan, kinerja karyawan	<b>0,330</b>		<b>0,154</b>	<b>L &gt; TL</b>	Tidak dengan intervening
Pengembangan SDM. Kinerja karyawan	<b>0,133</b>		<b>0,062</b>	<b>L &gt; TL</b>	Tidak dengan intervening

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwasanya pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,330, dimana kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan didapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,154. Dan dari hasil penelitian pengaruh langsung pada variabel pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,133, dimana kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan didapat pengaruh tidak langsung sebesar 0,062.

**Pembahasan**

Pada pembahasan, apat disimpulkan bahwa ; 1) Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) : Dengan  $\alpha$  (taraf nyata) 0,05 dan  $df - n - k$  ;  $\alpha/2 = 103 - 2 - 1$  ;0,025, diperoleh  $t_{tabel} = 1,983$ . Dengan melihat hasil tersebut maka nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu ( $6,140 > 1,983$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Industri Sepatu. 2) Pengaruh pengembangan SDM (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) : Dengan  $\alpha$  (taraf nyata) 0,05 dan  $df - n - k$  ;  $\alpha/2 = 103 - 2 - 1$  ;0,025, diperoleh  $t_{tabel} = 1,983$ . Dengan melihat hasil tersebut maka nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu ( $6,898 > 1,983$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja di Industri Sepatu. 3) Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z) : Dengan  $\alpha$  (taraf nyata) 0,05 dan  $df - n - k$  ;  $\alpha/2 = 103 - 2 - 1$  ;0,025, diperoleh  $t_{tabel} = 1,983$ . Dengan melihat hasil tersebut maka nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu ( $4,022 > 1,983$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 4) Pengaruh pengembangan SDM (X2) terhadap kinerja karyawan (Z) : Dengan  $\alpha$  (taraf nyata) 0,05 dan  $df - n - k$  ;  $\alpha/2 = 103 - 2 - 1$  ;0,025, diperoleh  $t_{tabel} = 1,983$ . Dengan melihat hasil tersebut maka nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu ( $1,565 < 1,983$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yaitu tidak terdapat pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 5) Pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) : Dengan  $\alpha$  (taraf nyata) 0,05 dan  $df - n - k$  ;  $\alpha/2 = 103 - 2 - 1$  ;0,025, diperoleh  $t_{tabel} = 1,983$ . Dengan melihat hasil tersebut maka nilai  $t_{hitung} >$  nilai  $t_{tabel}$  yaitu ( $4,775 > 1,983$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Industri Sepatu. 6) Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) : Pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,330 + 0,154 = 0,484$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan secara tidak langsung X1 melalui Y mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Z. 7) Pengaruh pengembangan SDM (X2) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z) : Pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu :  $0,133 + 0,062 = 0,195$ . Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh nilai pengaruh langsung lebih besar dari pada nilai pengaruh tidak langsung, hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X2 melalui Y mempunyai pengaruh langsung

## Penutup

## Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ; 1) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kepuasan kerja (Y), dapat diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu. 2) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara variabel pengembangan sumber daya manusia (X2) terhadap variabel kepuasan kerja (Y), dapat diperoleh hasil bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu. 3) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Z), dapat diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 4) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara pengembangan sumber daya manusia (X2) terhadap kinerja karyawan (Z), dapat diperoleh hasil bahwa pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh langsung tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 5) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z), dapat diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 6) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara gaya kepemimpinan (X1) melalui kepuasan kerja (Y) sebagai variabel interverning terhadap kinerja karyawan (Z), menunjukkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Industri Sepatu. 7) Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data antara pengembangan sumber daya manusia (X2) melalui kepuasan kerja (Y) sebagai variabel interverning terhadap kinerja karyawan (Z), menunjukkan pengaruh tidak langsung pengembangan sumber daya manusia melalui kepuasan kerja terhadap kinerja Industri Sepatu.

## Implikasi

1) Hal ini mengandung implikasi agar ke depannya pihak perusahaan lebih memperhatikan gaya kepemimpinan pada setiap unit kerja agar karyawan bersedia mengikuti arahan pemimpin dalam bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan perusahaan. 2) Hal ini mengandung implikasi agar ke depannya pihak perusahaan dapat meningkatkan pengembangan sumber daya manusia agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan ketrampilan (*skill*) karyawan dapat terus berkembang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga potensi sumber daya manusia dapat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. 3) Hal ini mengandung implikasi bahwa kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat semangat kerja dan pencapaian prestasi karyawan, yang secara simultan akan berpengaruh pula terhadap pencapaian tujuan perusahaan. 4) Hal ini mengandung implikasi dengan adanya informasi mengenai kinerja, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas cara kerja, motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan sehingga dapat terus dapat ditingkatkan untuk kemajuan karyawan secara pribadi dan kemajuan perusahaan.

## Keterbatasan penelitian

1) Pada penelitian ini, variabel penelitian yang diteliti dalam pengaruhnya pada kinerja karyawan hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu gaya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan kepuasan kerja, sedangkan masih banyak faktor – faktor lain yang tidak diteliti, yang mungkin juga mempengaruhi kinerja karyawan di Industri Sepatu. 2) Metode pengumpulan data pada penelitian ini penelitian menggunakan kuesioner, dimana terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya. 3) Penelitian ini dilakukan pada saat merebaknya wabah COVID 19, dimana pihak perusahaan yang diteliti melakukan banyak pembatasan sesuai protokol kesehatan dan sesuai kebijakan pemerintah untuk mengatasi penyebaran pandemi, sehingga peneliti kurang leluasa dan kurang memiliki waktu dan kesempatan lebih luas untuk memperoleh data sekunder dari perusahaan.

## Saran

1) Bahwa gaya kepemimpinan di Industri Sepatu di setiap unit kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu ke depannya perlu lebih ditingkatkan dalam hal seleksi dan penjurangan pimpinan pada setiap unit kerja agar didapatkan figure pimpinan yang dapat mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, sehingga dapat sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. 2) Perlu terus dikembangkan program pengembangan sumber daya manusia, terutama dalam menambah kapasitas pelatihan bagi karyawan di Industri Sepatu, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan ketrampilan (*skill*) karyawan dapat terus berkembang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga potensi sumber daya manusia dapat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. 3) Kepuasan kerja karyawan di Industri Sepatu dapat terus ditingkatkan dan jika dipandang perlu dapat dilakukan semacam evaluasi berkala untuk menggali informasi dari karyawan dalam hal keluhan, saran dan harapannya kepada perusahaan. Sehingga berdasarkan hasil evaluasi ini, dapat dijadikan acuan arah kebijakan dan sebagai langkah antisipasi dini terhadap penurunan produktivitas kerja karyawan akibat adanya keresahan dan rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. 4) Perlu lebih ditingkatkan lagi kualitas kinerja karyawan di Industri Sepatu, sehingga target penyelesaian pekerjaan akan lebih cepat dan tepat, dan dapat diminimalisir menurunnya kinerja karyawan seperti absensi keterlambatan, sakit, izin, tanpa keterangan, dan lain sebagainya. Dengan peningkatan kinerja karyawan diharapkan akan meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

### [1] Jurnal

Alfian Yanoto, 2018 AGORA Vol. 6 No. 1 Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi dan kinerja karyawan PT. Nutrifood Indonesia Surabaya

Agung Widhi Kurniawan, 2012 Ekuitas Jurnal Ekonomi dan Keuangan Vol 16 No. 4 Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan Bank Sulselbar

Fakhrudin M. Arsyad, 2016 Jurnal Katalogis Volume 4 Nomor 8 Pengaruh pengembangan SDM, kompensasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai pada BAPEDDA Kabupaten Morowali

Made Suprpta, Dkk 2015, E – Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 4 No. 06. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta – Bali)

### [2] Buku

Amir, F. M. 2015. Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I wayan Mudiarta Utama. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Satu. Cetakan Ke-1. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

Evans, Linda, 2011. Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation Second Edition, London : Paul Chapman Publishing Ltd

Fattah, Hussein, 2017, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai, Yogyakarta : Elmatara.

Fauzi dan Nugroho, Akhmad, 2020, Manajemen Kinerja, Surabaya : Airlangga University Press. Ghozali, Imam. 2015. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Edisi Kedelapan. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Hasibuan Malayu. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Bumi Aksara. Kirana, Kusuma P dan Ratnasari, Tri R. 2017. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Penerbit Gosyen Publishing. Cet Ke – 1.

Kristanti dan Pangastuti, 2019, Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi, Surabaya : Media Sahabat Cendekia.

Kumar Singht, Sanjeev, 2008. Human Resource Development- Interface Approach. New Delhi : Atlantic

# Procedia of Social Sciences and Humanities

Proceedings of the 1st SENARA 2022

Publisher Ltd Mamik, Dr, 2015, Monograf Perkembangan dan Keunikan Variabel Motivasi Kinerja, Sidoarjo: Zifatama.

Mamik, Dr, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sidoarjo: Zifatama. Mangkunegara, A. P. 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Edisi Kesepuluh. Bandung : PT Remaja Rosdakarya. Mangkunegara, A. P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mondy, Wayne R. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Erlangga, Edisi 10, Jilid 1. Pawar, Badrinarayan Shankar.2020, Employee Performance And Well Being. New York : Routledge.

Priansa, Donni J. 2016. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Alfabeta, Cet Ke – 2.

Rivai, Veithzal. 2015. Cetakan ke-7. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, Stephen P. 2015. Perilaku Organisasi. Edisi keenambelas. Jakarta : PT Indeks Gramedia. Schermerhorn, Jhon R, 2011. Exploring Management.Second Edition, New York : John Wiley & Sons Inc