



Kepemimpinan Strategik Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) Di Kota Bandung

Uus Mulyana, Ade Sobandi, Budi Santoso

Universitas Pendidikan Indonesia

*Correspondence: E-mail: uus_m@upi.edu

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan hasil kajian dan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Populasi didalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang tergabung kedalam Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) yang berjumlah 84 karyawan. Metode penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif, dengan teknik uji hipotesis structural equation modeling / SEM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama kepemimpinan strategik dapat berpengaruh secara positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan strategik dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga menerangkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hipotesis terakhir mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja karyawan.

© 2023 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 08 Jul 2023

First Revised 20 Jul 2023

Accepted 20 August 2023

First Available online 1 September 2023

Publication Date 06 September 2023

Keyword:

Kepemimpinan Strategis; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang menentukan keberhasilan perusahaan, untuk mencapai tujuannya. Kini dunia sedang menghadapi era globalisasi dan pasca Pandemi Covid-19, dimana persaingan antar perusahaan semakin ketat, teknologi semakin maju dan kebutuhan perusahaan yang semakin meningkat. Terutama kebutuhan perusahaan yang semakin meningkat akan sumber daya manusia yang berkualitas, dimana perkembangan teknologi digital yang pesat memerlukan karyawan yang memiliki keterampilan digital seperti pemrograman, analisis data, manajemen sistem informasi, dan pemasaran digital, serta Perusahaan memerlukan karyawan yang mampu menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif untuk mengembangkan produk, layanan, dan proses bisnis yang lebih baik (Shen & Benson, 2016).

Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, serta memiliki keterampilan, baik keterampilan teknis maupun keterampilan interpersonal, yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara efektif pada organisasi. Selanjutnya karyawan yang kaya akan dengan pengalaman dalam bidangnya dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan mereka dengan lebih cepat dan efisien (Robbins, et. al., 2017).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah cara memimpin dari seseorang yang menjadi pimpinan didalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan kenyataan yang ada bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan akan sangat tergantung pada sebuah tindakan dan keputusan yang dapat memberikan arah pengelolaan organisasi yang efektif. Kepemimpinan strategik didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk memahami dan mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif dan efisien, serta mampu mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Gupta, 2020). Dalam konteks kepemimpinan strategik, pemimpin dituntut untuk mampu mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi, merencanakan dan melaksanakan strategi yang tepat, serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Penghargaan dan motivasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didorong untuk mencapai tujuan, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang lebih baik (Ryan & Deci, 2017).

PT. Dirgantara Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pesawat terbang satu-satunya dan pertama di Indonesia. Dimana peran karyawan sangat penting guna kelancaran aktifitas perusahaan dalam mencapai target. Kinerja karyawan yang baik pun diperlukan oleh perusahaan, karena jika kinerja karyawan menurun mengakibatkan terlambatnya pengiriman barang yang akan menimbulkan penalty dan kerugian bagi perusahaan. Hubungan antara pemimpin dan karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dimiliki. Pemimpin adalah contoh bagi setiap karyawannya. Sikap, ucapan dan perbuatan pemimpin mampu memberikan pengaruh bagi peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peran kepemimpinan sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja karyawan.

Data pada Tahun 2020 sampai dengan 2022 menunjukkan bahwa penilaian kinerja pejabat struktural pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) menunjukkan rata-rata penilaian diatas nilai 80. Penilaian tersebut meliputi penilaian kepribadian sampai dengan kemampuan manajemen, dimana kemampuan tersebut meliputi

action management, organisational awareness, empowering, information seeking, decision making, risk taking, communication, team work, customer focus dan empathy. Namun data yang didapat oleh penulis tersebut, bertolak belakang dengan hasil wawancara penulis dengan beberapa karyawan, dimana hasil tersebut didapatkan dari hasil melakukan wawancara pada April 2023 dengan jumlah karyawan sebanyak 20 karyawan.

Dari wawancara tersebut dapat diketahui bahwa adanya gaya kepemimpinan yang kurang memadai walaupun secara rata-rata penilaian kinerja pimpinan dan rata-rata hasil kinerja karyawan cukup baik. Hasil wawancara tersebut seperti adanya keluhan karyawan terhadap pemimpinnya selama ini. Cara pemimpin dalam memimpin karyawannya diantaranya seperti, instruksi yang diberikan pemimpin kurang jelas terhadap karyawan sehingga membuat karyawan merasa bingung dalam menjalankan tugasnya, kurangnya pemimpin mengawasi karyawan dalam bekerja seperti jarang nya pemimpin datang mengontrol karyawan saat bekerja, sering terjadinya miss communication antara pemimpin dengan karyawan pada saat bekerja.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak menunjukkan adanya kepuasan kerja karyawan atas kepemimpinan yang dilakukan oleh para pejabat pejabat struktural pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Hasil pra-survey dengan para karyawan Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) tersebut mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang selalu sama dan monoton, diduga meningkatkan stress kerja yang tinggi oleh setiap karyawan. Tims dan Bakker (2020) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan job crafting, yaitu proses di mana karyawan secara aktif mengubah tugas, hubungan, dan persepsi mereka tentang pekerjaan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya juga diungkapkan oleh Weiss dan Cropanzano (2020) bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui emosi dan perasaan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung mengalami emosi positif, seperti kebahagiaan dan kepuasan, yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Wang, Liu, dan Liu (2019) di China menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan lebih kuat pada karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja mereka. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Iqbal et al. (2020) di Pakistan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan lebih kuat pada karyawan yang merasa puas dengan gaji dan insentif yang diberikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saeed et al. (2021) di Pakistan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan memoderasi hubungan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan lebih kuat pada karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan stratejik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan stratejik dan kinerja karyawan, namun belum ditunjukkan dari permasalahan yang ada pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT.

Dirgantara Indonesia (Persero) mengenai kepemimpinan strategik dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yang diterima dari dampak Pandemi Covid-19.

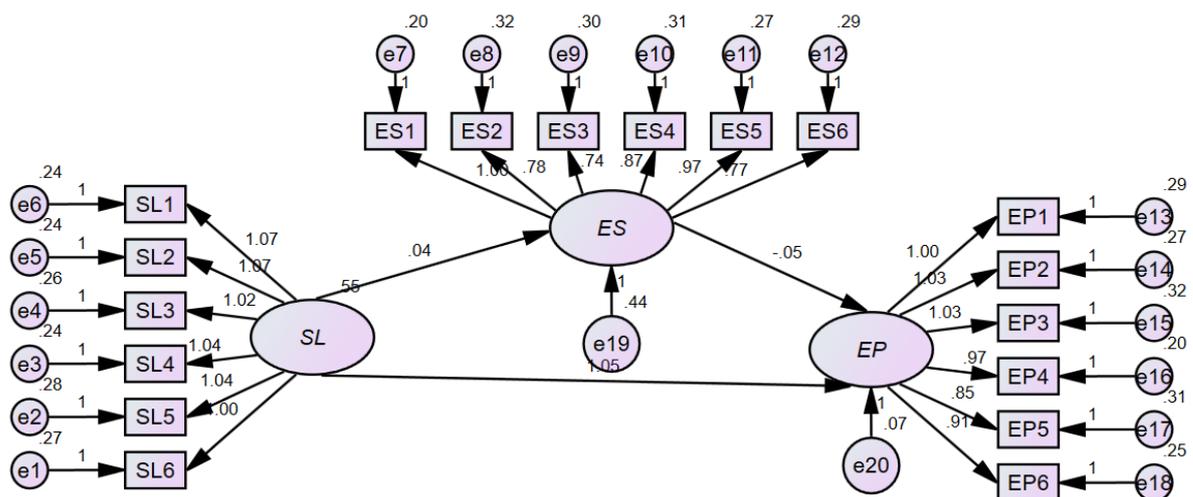
2. METODE

Pendekatan didalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan maksud dan tujuan untuk dapat menerangkan seberapa besar hubungan antar variabel. Penelitian ini dilakukan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) di Kota Bandung, dengan responden sebanyak 84 orang karyawan. Selanjutnya pengumpulan data didalam penelitian ini menggunakan bantuan dari Google Form yang lalu di analisis menggunakan metode AMOS (Analysis of Moment Structures), dimana software statistik yang digunakan untuk analisis jalur dan pemodelan persamaan struktural (structural equation modeling/SEM) (Hair et. al., 2019).

3. HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian, jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sangat mendominasi didalam penelitian ini, yaitu dengan 73 responden, sedangkan sisanya adalah jenis kelamin perempuan. Hasil klasifikasi karyawan berdasarkan usia diatas 40 tahun juga menjadikan dominasi didalam penelitian ini, sedangkan sisanya adalah responden dengan usia 30 sampai dengan 40 tahun dan 20 sampai dengan 30 tahun. Tentunya dengan klasifikasi usia yang paling mendominasi adalah 40 tahun, maka didapatkan klasifikasi masa kerja karyawan diatas 5 tahun adalah yang paling banyak ditemukan dengan jumlah 65 responden.

Untuk menguji hasil uji hipotesis digunakan software AMOS dengan metode hitung SEM, dengan hasil olah kuesioner dengan model penelitian ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Olah Model Penelitian dengan menggunakan SEM, AMOS

Adapun analisis berdasarkan hasil olah model penelitian dengan menggunakan SEM pada software AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Regression Weights

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
<i>Employee_Satisfaction (ES)</i>	←	<i>Strategic_Leadership (SL)</i>	1.045	.122	8.554	***
<i>Employee_Performances (EP)</i>	←	<i>Employee_Satisfaction (ES)</i>	-.333	.444	-.749	.454
<i>Employee_Performances (EP)</i>	←	<i>Strategic_Leadership (SL)</i>	.384	.491	.783	.434

Berdasarkan tabel 1, maka pemaparan hasil uji hipotesis adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan stratejik dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis pada tabel 1. maka analisis yang diperoleh nilai koefisien regresi adalah sebesar 0.384 dengan nilai *C.R.* > 2,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan stratejik dapat berpengaruh secara positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil uji hipotesis tersebut maka, hipotesis tidak dapat diterima.

H2 : Kepemimpinan stratejik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

Hasil uji hipotesis pada tabel 1. maka analisis yang diperoleh nilai koefisien regresi adalah sebesar 1.045 dengan nilai *C.R.* > 2,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan stratejik dapat berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan hasil uji hipotesis tersebut maka, hipotesis dapat diterima.

H3 : Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis pada tabel 1. maka analisis yang diperoleh nilai koefisien regresi adalah sebesar -0.333 dengan nilai *C.R.* < 2,000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dengan hasil uji hipotesis tersebut maka, hipotesis tidak dapat diterima.

H4 : Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi kepemimpinan stratejik terhadap kinerja karyawan

Adapun hasil pengaruh mediasi antara kepemimpinan stratejik terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dengan kepuasan kerja, maka hasil perhitungan AMOS untuk menentukan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (mediasi) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Mediasi

Keterangan	Variabel	Variabel		
		SL	ES	EP
Total Pengaruh	ES	0.946	0.000	0.000
	EP	0.041	-0.414	0.000
Total Pengaruh Langsung	ES	0.946	0.000	0.000
	EP	0.432	-0.414	0.000
Total Pengaruh Tidak Langsung	ES	0.000	0.000	0.000
	EP	-0.391	0.000	0.000

Berdasarkan tabel 2., total pengaruh tidak langsung variabel Kepemimpinan Strategik (SL) terhadap Kinerja Karyawan (EP) sebesar -0,391 dengan signifikansi sebesar 0.404. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan tidak dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Karyawan, oleh karena itu hasil uji hipotesis tidak dapat diterima.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan didalam penelitian ini dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan strategik memiliki pengaruh secara positif namun tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero), hal ini dikarenakan dominasi dari karyawan-karyawannya adalah karyawan senior yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun kerja. Sehingga dapat disimpulkan, siapapun pimpinan pada Divisi tersebut, sudah barang tentu akan mengambil keputusan strategis yang langsung dapat diikuti oleh dominasi karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero), dimana karyawan-karyawan tersebut sudah memahami proses bisnis dan arah kerja dari perusahaan.

2. Kepemimpinan strategik memiliki pengaruh secara positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Hal ini disebabkan karena pimpinan yang mampu memahami sebagian besar keinginan para karyawan-karyawan tersebut, mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat dikarenakan karyawan-karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) yang sudah senior tersebut ingin diberikan sebuah pengakuan dan penghargaan, sehingga keberadaannya dapat diperhitungkan oleh para pimpinan Divisi tersebut.

3. Kepuasan kerja karyawan tidak memiliki pengaruh secara positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan-karyawan pada Divisi tersebut sudah seluruhnya menguasai pekerjaan yang digelutinya, karena dominasi masa kerja dan usia pada Divisi tersebut tergolong karyawan yang sudah mahir dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, bentuk kepuasan kerja apapun tidak mampu

meningkatkan kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero).

4. Kepuasan kerja karyawan tidak dapat menjadi mediasi pengaruh kepemimpinan strategik terhadap kinerja karyawan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero). Kesimpulannya adalah, karyawan-karyawan pada Divisi tersebut telah mampu bekerja sama maupun bersosialisasi dengan para pimpinan-pimpinan. Dinamika pergantian pimpinan pada Divisi Pengadaan Umum dan Jasa Fasilitas PT. Dirgantara Indonesia (Persero) seiring dengan pergantian kebijakan (pula) dan seiring berjalannya waktu demi waktu hingga tahun demi tahun, tidak mempengaruhi kinerja karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja selama bertahun-tahun.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abd Wahid, N., Ahmad, A. R., & Abdullah, N. A. (2020). The mediating effect of employee job satisfaction on the relationship between strategic leadership and employee performance in the Malaysian public sector. *Journal of Public Administration and Governance*, 10(2), 149-174.
- Arshadi, N., Damiri, H., & Safaei, N. (2016). The impact of job satisfaction on employees' performance: Evidence from Iran. *Journal of Management Research*, 8(1), 45-58.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2020). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 71, 549-574.
- Bhatti, M. N., Raza, A., & Azam, S. (2021). The role of intrinsic motivation in mediating the relationship between job satisfaction and employee performance: Evidence from Pakistan. *Journal of Asia Business Studies*, 15(2), 237-253.
- Hossain, M. A., Islam, M. A., & Al Mamun, A. (2020). Strategic leadership and job satisfaction on employee performance: The moderating role of job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(3), 1-7.
- Iqbal, J., Ashfaq, M., Arshad, N., & Amjad, N. (2020). Impact of transformational leadership on employee performance: The moderating role of job satisfaction. *Business and Economic Review*, 12(2), 123-142.
- Liao, Y., Wu, C., & Hu, Y. (2017). Moderating effects of job satisfaction on leadership and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 717-728.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2020). Servant leadership and leadership effectiveness: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 35, 565-582.
- Locke, E. A. (2019). *Job satisfaction*. Wiley Online Library.
- Mardiana, S., Juhdi, N., & Mohd Said, R. (2017). The effect of strategic leadership on employee performance with job satisfaction as a moderating variable. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8439-8442.
- Menguc, B., Ozcam, A. A., & Yalcin, A. D. (2018). The role of employee job satisfaction in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviors. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-14.
- Nisar, Q. A., Qureshi, J. A., & Afsar, B. (2021). The role of job satisfaction in moderating the relationship between strategic leadership and employee performance. *The Journal of Developing Areas*, 55(2), 70-86.
- Okumus, F., & Kilincarslan, E. (2020). Job satisfaction as a moderator of the transformational leadership-performance relationship: Evidence from the Turkish hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 62-70.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., & Naveed, A. (2021). Linking transformational leadership to employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior and the moderating role of job

satisfaction. *Journal of Business Research*, 132, 28-41.

Shaikh, A. A., & Khan, M. (2019). Strategic leadership and employee performance: The moderating role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 38(2), 126-139.

Tanveer, S., Raza, S. A., & Malik, M. E. (2019). Impact of job satisfaction on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *Business and Economic Research*, 9(2), 144-159.

Wang, Z., Liu, Y., & Liu, J. (2019). Does job satisfaction moderate the effect of transformational leadership on employee performance? Evidence from China. *Journal of Business Research*, 102, 204-215.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education, Inc. Akbari, M., Rashedi, F., & Tadayon, R. (2017). The impact of organizational climate on job performance: Mediating role of organizational commitment. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, 13(1), 49-59.