

KONTRIBUSI PEMIMPIN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Aldy Noferian¹⁾, Zoel Hutabarat^{2)*}
Universitas Pelita Harapan, Indonesia

e-mail:

¹⁾S00000018429@student.uph.edu

²⁾zoel.hutabarat@uph.edu

(Corresponding Author indicated by an asterisk *)

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the leader-subordinate relationship, task structure, and strength of the leader's position on job satisfaction of Bank X employees in Jakarta and South Tangerang. This research is a quantitative research with survey using online questionnaire with Likert scale with 105 respondents who are employees of Bank X in Jakarta and South Tangerang. The results of this study indicate that the leadership-subordinate relationship, task structure, and strength of the leader's position altogether affect job satisfaction of Bank X's employees in Jakarta and South Tangerang. Partially, the task structure and strength of the leader's position variables affect job satisfaction, while the leader-subordinate relationship has no effect on job satisfaction. This study emphasizes the relationship between the leader and subordinates, task structure and strength of the leader's position in order to be maintained so that employee productivity can increase in the company.

Keywords: leader-subordinate relationship, task structure, strength of the leader's position, job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin dengan kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan survei menggunakan kuesioner *online* dengan skala Likert kepada 105 responden yang merupakan karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi pemimpin secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Secara parsial, variabel struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin berpengaruh kepada kepuasan kerja sedangkan hubungan pimpinan-bawahan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menekankan hubungan antara pimpinan dengan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin agar tetap terjaga sehingga produktivitas karyawan dapat meningkat dalam perusahaan.

Kata Kunci: hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas, kekuatan posisi pemimpin, kepuasan kerja karyawan, perbankan

PENDAHULUAN

Kelangsungan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dikelola dengan terstruktur dan jelas serta dapat memajukan atau menentukan nasib organisasi ke arah yang lebih baik. Menurut Pitasari dan Perdhana (2018), mengelola sumber daya manusia dengan efisien dan efektif dapat meningkatkan produktivitas dan juga kinerja karyawan maupun organisasi. Kepuasan karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan melebihi apa yang telah ditetapkan dan karyawan dapat terus termotivasi. Selain kinerja yang meningkat, kepuasan kerja akan sangat penting terhadap loyalitas karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan dikarenakan karyawan mendapatkan kenyamanan yang tidak didapatkan apabila bekerja di organisasi yang lain. Kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan membuat karyawan lebih berkomitmen serta memberikan kontribusi dengan dedikasi yang lebih kepada perusahaan dan akhirnya menimbulkan kemauan untuk bekerja lebih keras dan produktif.

Hal-hal seperti gaji yang sesuai dengan pekerjaan, mendapatkan *reward* dari organisasi,

memiliki hak untuk memberikan saran dan lain-lain akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, terdapat juga faktor pemimpin yang bergerak langsung untuk mengatur dan juga berhubungan langsung kepada setiap karyawan pada suatu organisasi. Apabila pemimpin tidak dapat merangkul dan membina hubungan yang baik dengan karyawan maka besar kemungkinan karyawan akan merasa tidak mendapat kepuasan dari seseorang yang memimpin di dalam organisasinya tersebut.

Bank X adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Studi eksplorasi pendahuluan dilakukan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan dengan menyebarkan 30 kuesioner. Hasil eksplorasi menunjukkan bahwa faktor yang menjadi pengaruh untuk mencapai kepuasan kerja dengan responden sebanyak 30 karyawan Bank X ialah hubungan pimpinan-bawahan sebesar 80% diikuti dengan struktur tugas sebesar 73.3%, kekuatan posisi pemimpin sebesar 56.7%, kebijaksanaan gaji sebesar 23.3%, motivasi sebesar 23.3% dan komunikasi sebesar 3.3%.

Berdasarkan data-data yang didapat dari penelitian eksplorasi yang juga digunakan sebagai fenomena gap di atas menunjukkan bahwa variabel hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan Kekuatan posisi pemimpin merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR

Hubungan Pimpinan-Bawahan

Perbedaan hubungan dengan atasan dan bawahan dapat dikategorikan ke dalam dua titik ekstrim yaitu hubungan berkualitas tinggi dan berkualitas rendah. Hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*. Sementara *outgroup* merupakan hubungan dengan kualitas yang rendah dan terdapat jarak tertentu (Green et al., 1997; Budiman, 2015). Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan pimpinan bawahan di antara lain kesamaan dan rasa suka, harapan, dan kinerja. Hubungan atasan bawahan berkualitas ialah dengan adanya ketertarikan yang sama dan cocok dengan karakteristik personal maupun demografi masing-masing individual. Sebaliknya kualitas hubungan pimpinan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan tersebut memperlakukan bawahannya. Selanjutnya pada faktor kinerja ada semacam hubungan imbal balik antara atasan-bawahan seperti semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi dari atasan kepada bawahan (Budiman, 2015).

Menurut Zulaihah (2017) hubungan pemimpin-anggota adalah batasan di mana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin memengaruhi kelompok. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak. Oleh karena itu hubungan pimpinan-bawahan merupakan situasional karena bergantung pada situasi yang saling berkaitan antara hubungan dan juga bawahan apakah saling menguntungkan atau merugikan.

Struktur Tugas

Struktur tugas adalah faktor kedua terpenting yang menunjukkan sejauh mana tugas yang dilakukan para pengikut sudah dideskripsikan secara rapi dan terstruktur. Tidak ada jabatan sekecil apapun yang tidak ada perincian tugas dan tanggung jawabnya. Struktur tugas dapat dilihat dari kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan, realisasi rencana kerja, dan kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.

Selain itu Tavakoli dan Foster (2008, dalam Cheung, 2019) meringkas faktor-faktor

yang mengkarakterisasi struktur tugas. Faktor-faktor tersebut ialah, waktu yang jelas (Cheung, 2019), cerita dengan konvensi awal, tengah dan akhir, daya tarik yang familiar untuk penulis, struktur pemecahan masalah (Kobayasi, 1995, 2002), dan hubungan logika.

Menurut Zulaihah (2017), struktur tugas adalah adanya batasan pada prosedur operasi dalam menyelesaikan tugas, gambaran rinci dan juga produk atau jasa dengan indikator objektif mengenai seberapa baik tugas yang akan dilaksanakan. Struktur tugas juga dapat dibidang sebagai faktor di mana ketika pimpinan memberikan tugas dan arahan yang jelas.

Menurut Mehrang dan Rahimpour (2010), menjelaskan bahwa sebuah tugas dapat disebut sebagai struktur apabila memiliki karakteristik, *timeline* yang jelas, sebuah skrip atau naskah, sebuah cerita dengan awal dan akhir yang konvensional dan menarik tentang hal-hal yang familiar dan terorganisir dalam pikiran. Hasil dari studi yang dilakukan mengindikasikan bahwa tugas yang terstruktur memberikan hasil bahasa yang lebih lugas daripada tugas yang tidak terstruktur. Penemuan lainnya juga menunjukkan bahwa salah satu dari tugas yang terstruktur menimbulkan kompleksitas bahasa yang lebih baik dibandingkan dengan tugas lainnya.

Kekuatan Posisi Pemimpin

Kekuatan posisi pemimpin adalah batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman (Zulaihah, 2017). Selain itu, menerapkan rasa memiliki tentang nilai dari tugas masing-masing dengan menjelaskan sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpinnya. Kekuatan posisi ini juga menunjukkan sejauh mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan serta promosi dan penurunan pangkat (*demotions*). Menurut Danial dan Komariah (2017) semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin untuk memberikan hukuman dan penghargaan, semakin kuat kontrol pemimpin; dan hal ini membuat situasi semakin menguntungkan. Dengan besarnya kekuasaan formal dari seorang pemimpin menumbuhkan kepercayaan dari setiap karyawannya untuk yakin dan mengikuti arahan yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

Kepuasan Kerja Karyawan

Locke (1969) mengungkapkan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang dihasilkan berdasarkan penilaian atas pekerjaannya dan menimbulkan hal yang menyenangkan atau positif dari seseorang. Kepuasan kerja ialah suatu persepsi dari karyawan akan sejauh mana pekerjaan dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di antaranya pertama, isi pekerjaan. Isi pekerjaan merupakan sumber utama dari kepuasan kerja (Luthans, 2006, dalam Pitasari & Perdhana, 2018). Kepuasan mengenai isi pekerjaan dibentuk dari otonomi kerja dan kejelasan peran. Kedua, manajemen. Kepuasan terhadap manajemen adalah situasi dan kondisi kerja yang diberikan oleh sistem manajemen. Evaluasi kerja dan dukungan dari manajemen merupakan indikasi dari aspek tersebut. Hasil penelitian Pitasari dan Perdhana (2018) mengungkapkan bahwa manajemen yang kurang baik menjadi sumber utama tingkat kepuasan kerja yang rendah. Ketiga, lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah sekelompok individu yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan di dalam suatu suasana atau lingkungan kerja (Pitasari & Perdhana, 2018). Kepuasan terhadap lingkungan kerja adalah perasaan mengenai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat memengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Keempat, kompensasi. Menurut Dessler (2010) kompensasi adalah karyawan yang mendapatkan pembayaran atau imbalan dari perusahaan. Di mana terdapat dua pembayaran yaitu pembayaran langsung (gaji, upah, insentif, bonus dan komisi) dan pembayaran tidak langsung (tunjangan). Kelima, promosi kerja.

Kepuasan terhadap promosi kerja adalah perasaan karyawan mengenai kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Terdapat indikator kepuasan kerja mengenai promosi kerja yaitu sistem promosi dan kesempatan promosi. Keenam, pelatihan kerja. Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi yang direncanakan untuk membantu karyawan terkait pengetahuan, keterampilan dan perilaku, dengan tujuan hasil pelatihan tersebut diterapkan dalam pekerjaan karyawan (Pitasari & Perdhana, 2018).

Hipotesis Penelitian

Kaitan antara Hubungan Pimpinan-Bawahan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hubungan pemimpin-bawahan menjadi hubungan yang baik apabila bawahan menghargai, menyukai dan mendukung pemimpin serta bersedia mengikuti arahan pemimpin. Keadaan ini akan memberikan kontrol bagi pemimpin dan memberikan kontribusi situasi yang menguntungkan pemimpin sehingga terbentuk faktor situasional efektivitas pemimpin (Farlianto, 2018). Kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan teman sekerja atau juga antara pimpinan bawahan di mana apabila hubungan setiap individu dapat dikatakan baik maka karyawan tersebut dapat lebih bekerja dengan sepenuh hati, tetapi apabila terdapat hubungan yang tidak baik di antara individu di dalam suatu pekerjaan maka akan menyebabkan kurangnya rasa percaya terhadap satu sama lain dan dapat menurunkan produktivitas di antara setiap karyawan. Seorang pemimpin melalui gaya kepemimpinannya dapat memengaruhi bawahan melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, pemimpin perlu memberikan motivasi kerja melalui perilaku kepemimpinannya, berupa perilaku mengarahkan dan mendukung.

H1: Hubungan pimpinan-bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Kaitan antara Struktur Tugas terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Struktur tugas yang tinggi akan memberikan kontribusi pada situasi yang menguntungkan pemimpin dalam memonitor dan mempengaruhi perilaku karyawannya sehingga kerja pemimpin menjadi lebih efektif (Farlianto, 2018). Dengan terdapatnya arahan dari pemimpin yang jelas dan terstruktur di setiap tugas yang diberikan dapat memudahkan karyawan untuk mengerjakan tanpa adanya ketidaktahuan karyawan tentang tugas yang diberikan oleh pimpinan. Tugas yang terstruktur juga memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bekerja sesuai cara karyawan jika karyawan sudah mengerti apa yang harus dikerjakan, maka karyawan dapat melakukan pekerjaannya tersebut tanpa harus kesulitan untuk melakukan pekerjaannya jika pemimpin tidak menjelaskan tugas dengan terbuka dan jelas. Struktur tugas memiliki pengaruh terhadap efektivitas kinerja seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap struktur tugas akan bekerja lebih efektif apabila struktur tugasnya tidak terlalu kompleks. Secara tidak langsung hal ini memiliki pengaruh interaksi antar pimpinan bawahan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, maka pimpinan akan lebih menegaskan supervisi terhadap kinerja karyawan agar sesuai dengan struktur tugas yang diberikan.

H2: Struktur tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Kaitan antara Kekuatan Posisi Pemimpin terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

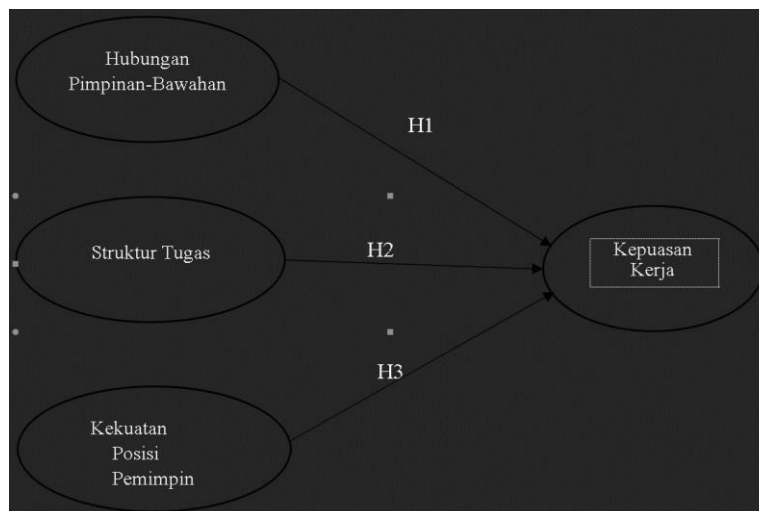
Kekuatan posisi pemimpin berupa tingkat kewenangan pemimpin untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja, memberikan penghargaan, promosi maupun hukuman. Semakin besar kekuasaan formal seorang pemimpin akan meningkatkan pengendalian karyawan, hal ini membuat situasi semakin efektif bagi pemimpin (Farlianto, 2018). Kekuatan posisi pemimpin

memiliki beberapa pengaruh terhadap bawahan. Secara tidak langsung hal ini mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan yang kemudian menimbulkan respon penerimaan yang bervariasi pada karyawan. Seorang pemimpin dapat meningkatkan performa dan kepuasan kerja karyawan dengan bersifat suportif dan memperhatikan hubungan antara tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi dengan meningkatkan penghargaan yang diberikan apabila dapat mencapai tujuan kerja. Cara seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya juga berpengaruh terhadap perasaan individu karyawan. Seorang pemimpin yang baik memberi contoh kepada bawahannya melalui kekuatan mereka secara personal, yaitu pengetahuan dan tingkah laku.

H3: Kekuatan posisi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank mandiri.

Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang direplikasi dari penelitian Farlianto (2018). Berdasarkan hipotesis yang sudah dijelaskan di atas, dalam model penelitian ini terdapat empat variabel diantaranya Hubungan Pimpinan-Bawahan, Struktur Tugas, Kekuatan Posisi Pemimpin dan Kepuasan Kerja Karyawan, maka penelitian ini menghasilkan model penelitian pada gambar di bawah ini.



Gambar Model Penelitian
Sumber: Dibuat Untuk Penelitian Ini

H1: Hubungan Pimpinan-Bawahan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H2: Struktur Tugas berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan

H3: Kekuatan Posisi Pemimpin berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Subjek pada penelitian ini adalah karyawan Bank X yang terdapat di daerah Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan adanya pandemi COVID-19 berdampak pada subjek penelitian yang tidak bisa secara leluasa meneliti secara spesifik. Karyawan pada subjek ini merupakan karyawan yang sudah menjadi karyawan tetap dan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun karena sudah mengenal budaya pada perusahaan tersebut. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *online/Google Form*.

Profil Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan.

Tabel Profil Responden

Profil Responden	Keterangan	Frekuensi
Asal Kota	Jakarta	60,8%
	Tangerang Selatan	39,2%
Pendidikan	SMA	2,7%
	S1	74,7%
	S2	22,7%
	S3	-
Usia	17-26	61,3%
	27-36	36%
	37-46	2,7%
Lama Bekerja	<1 Tahun	-
	1-3 Tahun	76,%
	4-6 Tahun	22,7%
	7- Tahun	1,3%

PEMBAHASAN

Uji F

Setelah dilakukannya analisis regresi berganda, dengan melakukan uji f dan uji t dapat mengetahui sebagai dasar apakah hipotesis dapat diterima atau ditolak dengan taraf signifikansi 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% dua sisi (*2-tailed*). Dengan menggunakan *software* SPSS didapat hasil bahwa, nilai F hitung yang didapat ialah 10,404 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena tingkat signifikansi 0,000 jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan. Hasil F hitung yang dihasilkan sebesar 10,404 lebih besar dari F tabel pada tingkat kepercayaan 95% dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 71$, diketahui nilai pada $F_{tabel} = 2,734$. Diketahui bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari variabel hubungan pimpinan-bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan.

Uji T

Selanjutnya setelah melakukan uji F, uji yang kedua untuk menerima atau menolak hipotesis adalah uji T yang dilakukan juga dengan analisis regresi berganda menggunakan *software* SPSS dengan tingkat signifikansi 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% (*2-tailed*). T tabel yang digunakan 1,994 dengan menghitung $t_{tabel}(\alpha/2 ; n - k - 1) = 0,025 ; 71$. Untuk menguji pengaruh variabel hubungan pimpinan bawahan dengan membandingkan t hitung sebesar 1,773 lebih kecil dengan t tabel 1,994 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel hubungan pimpinan-bawahan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang mendasari ini adalah mempunyai hubungan yang baik dengan pimpinan, dilibatkan pimpinan dalam hal pengambilan keputusan, motivasi dari pimpinan, terdorong oleh pemimpin untuk ikut mengajukan saran, pemimpin mengutamakan kontribusi saran dari bawahan (Farlianto, 2018). Selain itu, Menurut Zulaihah (2017) hubungan pemimpin-anggota adalah batasan di mana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak. Hal ini tidak terjadi pada karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa H_1 ditolak karena hubungan pimpinan-bawahan setelah diuji dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa HPB tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, karyawan di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan belum mempunyai hubungan

yang baik dengan pimpinan, belum dilibatkan dalam hal mengambil keputusan antara pimpinan dan bawahan dan belum mendapat motivasi dengan adanya pimpinan yang mendukung bawahan serta mendorong bawahan untuk dapat mengajukan saran. Oleh karena itu, pada H1 tidak dapat diterima dengan adanya hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada variabel struktur tugas ini didapatkan t hitung sebesar 2,120 dan t tabel 1,994 yang artinya t hitung > t tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel struktur tugas berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mendasari pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan, pemimpin memberikan jadwal yang teratur, pemimpin memberikan arahan yang jelas, pemimpin menyusun prosedur yang baik dalam menjalankan tugas, dan pemimpin memberikan keleluasaan tugas sesuai dengan kemampuan karyawannya (Farlianto, 2018). Menurut Zulaihah (2017), struktur tugas adalah batasan di mana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indikator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan. Adanya standar prosedur operasi di dalam Bank X menunjukkan bahwa karyawan puas dan juga adanya gambaran rinci yang telah jadi. Dengan kata lain, pada H₂ menunjukkan bahwa ST berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, pemimpin di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan sudah memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengerjakan tugas, memberikan jadwal yang teratur sehingga karyawan tidak merasa terbebani dan juga pemimpin memberikan arahan yang jelas dengan menyusun prosedur yang baik di dalam memberikan keleluasaan sesuai dengan kemampuan karyawannya. Oleh karena itu, pada H₂ dapat diterima dengan adanya struktur tugas yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada variabel kekuatan posisi pemimpin didapatkan t hitung sebesar 2,049 dan t tabel 1,994 yang artinya t hitung > t tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kekuatan posisi pemimpin juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mendasar bahwa pemimpin tidak melakukan tindakan otoriter, pemimpin menetapkan tujuan perusahaan bersama-sama, pemimpin dapat memotivasi bawahan, pemimpin bertanggung jawab dengan apa yang terjadi di perusahaan, dan pemimpin menangani masalah dengan kelompok (Farlianto, 2018). Kekuatan posisi pemimpin adalah batasan di mana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman (Zulaihah, 2017). Artinya pada Bank X pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi dan juga dapat memberikan penghargaan dan juga hukuman. Dengan pengujian tersebut maka dapat diartikan bahwa H₃ di mana KPP berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Dengan kata lain, karyawan di dalam Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan sudah merasakan bahwa tidak adanya tindakan otoriter dari pemimpin, selain itu pemimpin juga menetapkan tujuan bersama karyawan, dapat memotivasi bawahan dan yang terpenting adalah pemimpin dapat bertanggung jawab dan juga menyelesaikan masalah dengan kelompok. Oleh karena itu, pada H₃ dapat diterima dengan kekuatan posisi pemimpin yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan variabel struktur tugas dan kekuatan posisi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan perlu mempertimbangkan manajer dan supervisor Bank X atau pimpinan untuk selalu memperhatikan hal-hal ini agar produktivitas karyawan dalam bekerja tidak menurun sebab karyawan merasa puas. Selain itu, pemimpin juga harus menjaga hubungan antara karyawan agar karyawan dapat dengan nyaman bekerja, pemimpin juga diharapkan untuk memberikan arahan tugas yang jelas kepada bawahan agar karyawan mengerti apa yang harus dikerjakan dan pada kekuatan posisi, pemimpin yang mendominasi akan membuat karyawan merasa memiliki pengaruh yang jelas bagi karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan peneliti yang menjadi hambatan dalam proses studi ini. Hal-hal seperti adanya pandemi COVID-19 ini membuat subjek penelitian tidak spesifik merupakan Bank X pada satu cabang tertentu karena adanya *social distancing* yang membuat karyawan tidak bisa bertatap muka atau diberlakukannya peraturan oleh pemerintah yaitu *work from home* (WFH). Oleh karena itu, dengan keterbatasan ini subjek penelitian merupakan karyawan Bank X yang bisa tercakup di Jakarta dan Tangerang Selatan dengan teknik pengambilan sampel *purposive*. Selain itu dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel yang terdapat dalam model penelitian sedangkan masih terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Saran yang diharapkan ialah pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel terkait dan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Dengan demikian, bisa diketahui secara tepat dan jelas faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan bisa memberikan kontribusi pada Bank X di Jakarta dan Tangerang Selatan. Penelitian ini menggunakan *software* SPSS dengan tujuan untuk melihat apakah terdapat pengaruh dari variabel independen dengan variabel dependen. Sehingga penelitian yang akan dilakukan selanjutnya diharapkan menggunakan metode yang sama sehingga dapat mengukur kelayakan model.

REFERENSI

- Budiman. (2015). Pengaruh kualitas hubungan antara atasan–bawahan terhadap perilaku kerja kontra produktif studi pada perawat rumah sakit khusus mata Palembang. *Psikis: Jurnal Psikologis Islami*, 1(2), 35–41. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/psikis/article/view/566>
- Cheung, Y. L., & Jang, H. (2019). Effects of task structure on young learners' writing quality. *INTESOL Journal*, 16(1), 52–78. <https://doi.org/10.18060/23193>
- Danial, R. D. M., & Komariah, K. (2017). Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja usaha kecil dan menengah. *Sosiohumanika: Jurnal Pendidikan Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 10(2), 209–222. <https://journals.mindamas.com/index.php/sosiohumanika/article/view/921>
- Dessler, G. (2010). *Manajemen sumber daya manusia edisi kesepuluh jilid satu*. Indeks.
- Farlianto. (2018). Pengaruh dimensi efektivitas kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Permata Bunda Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 22–50. <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22222>
- Kobayashi, M. (1995). The effects of text structure and test format on the measurement of reading comprehension [PhD Thesis, Thames Valley University]. <https://doi.org/10.1191/0265532202lt227oa>
- Kobayashi, M. (2002). Method effects on reading comprehension test performance: text organization and response format. *Language Testing*, 19(2), 193–220. <https://doi.org/10.1191/0265532202lt227oa>

- Locke, E. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Mehrang, F., & Rahimpour, M. (2010). The impact of task structure and planning conditions on oral performance of EFL Learners. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3678–2686. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.572>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605–612. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22488>
- Zulaihah, I. (2017). Contingency leadership theory/pendekatan situasional. *Al-Tanzim*, 1(1), 76–87. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i1.29>