

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. X

KHOIRUNNISA
WASISTO RUSWIDIONO

Trisakti School of Management, Jl. Kyai Tapa No. 20, Jakarta, Indonesia
khoirunnisakhoirunnisa07@gmail.com wasisto@stietrisakti.ac.id

Received: Februari 07, 2026, 2025; Revised: Februari 11, 2026; Accepted: Februari 14, 2026

Abstract: *This study aims to examine the factors that affect job satisfaction and employee performance. Job satisfaction and employee performance have an important role in the company. The object in this study is PT. X. This form of research uses descriptive research and uses purposive sampling techniques totaling 75 employees. Data was collected through distributing questionnaires using a Likert scale, and analyzed using the SEM-PLS method. The results of this study indicate that the job satisfaction variable has no effect on employee performance, but change management affects job satisfaction and employee performance, organizational commitment affects job satisfaction and employee performance, and leadership style affects job satisfaction and employee performance, it can be concluded that change management, organizational commitment, and leadership style have a significant contribution in influencing job satisfaction and employee performance at PT. X.*

Keywords: *Change Management, Commitment Organizational, Employee Performance, Job Satisfaction, Leadership Style*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki peran penting dalam perusahaan. Objek penelitian ini adalah PT. X. Bentuk penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan menggunakan teknik *purposive sampling* sebanyak 75 karyawan. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *likert*, dan dianalisis menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun manajemen perubahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan memiliki kontribusi yang signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. X.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Manajemen Perubahan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset terpenting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan global, karena terdiri dari individu yang berperan langsung dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa karyawan yang kompeten dan profesional, perusahaan sulit bertahan maupun berkembang. Oleh sebab itu, manajemen SDM bertujuan mengoptimalkan potensi karyawan serta mendukung manajer dalam mengarahkan dan mengawasi agar pekerjaan sesuai SOP, efektif, efisien, dan menghasilkan kinerja yang baik bagi keberhasilan perusahaan ([Wangidjaja dan Edalmen 2022](#)). [Hartini et al. \(2023\)](#) menyatakan bahwa sumber daya manusia ialah tenaga kerja atau individu yang bekerja dengan memanfaatkan keahlian dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, perusahaan dituntut untuk memperhatikan berbagai aspek yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan pengelolaan organisasi yang efektif, khususnya dalam hal manajemen perubahan, penguatan komitmen organisasi, serta penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai. Ketiga aspek tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja serta kepuasan karyawan secara berkelanjutan.

Pada tabel 1, terlihat bahwa PT. X hanya berhasil mencapai target pendapatan pada tahun 2022, sementara pada tahun 2023 dan 2024 target

tersebut tidak tercapai. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan yang perlu dikaji lebih lanjut, salah satunya kemungkinan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada pencapaian pendapatan perusahaan. Tingkat kepuasan kerja yang optimal memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan pendapatan perusahaan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja karyawan berada pada tingkat yang rendah, hal tersebut berpotensi menimbulkan penurunan produktivitas yang berdampak langsung pada tidak tercapainya target pendapatan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, penurunan pendapatan perusahaan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, penting bagi manajemen PT. X untuk melakukan peninjauan dan evaluasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan guna mendukung perbaikan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang.

Perusahaan yang memiliki orientasi pada kemajuan dan keberlanjutan senantiasa memberikan perhatian yang serius terhadap kinerja karyawannya. Sebaliknya, karyawan dituntut untuk melaksanakan tugas secara optimal guna menghasilkan kinerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan indikator keberhasilan dalam melaksanakan program, kegiatan, atau kebijakan yang telah dirancang secara strategis, serta mencerminkan sejauh mana sasaran, visi, dan misi organisasi dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.

Tabel 1 Data Pendapatan PT. X Tahun 2022 - 2024

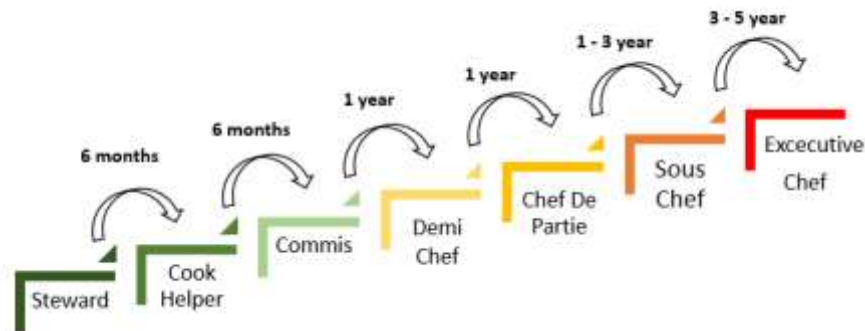
Tahun	Target Pendapatan	Pencapaian Pendapatan
2022	1.600.000.000	1.633.183.200
2023	2.100.000.000	2.029.885.000
2024	1.900.000.000	1.703.561.000

Sumber: Data Internal PT. X

Tabel 2 Data Promosi Karyawan PT. X Tahun 2022 - 2024

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Dipromosikan	Persentase Promosi (%)
2022	82	2	2,43
2023	85	3	3,52
2024	87	1	1,14

Sumber: Data Internal PT. X



Sumber: PT. X

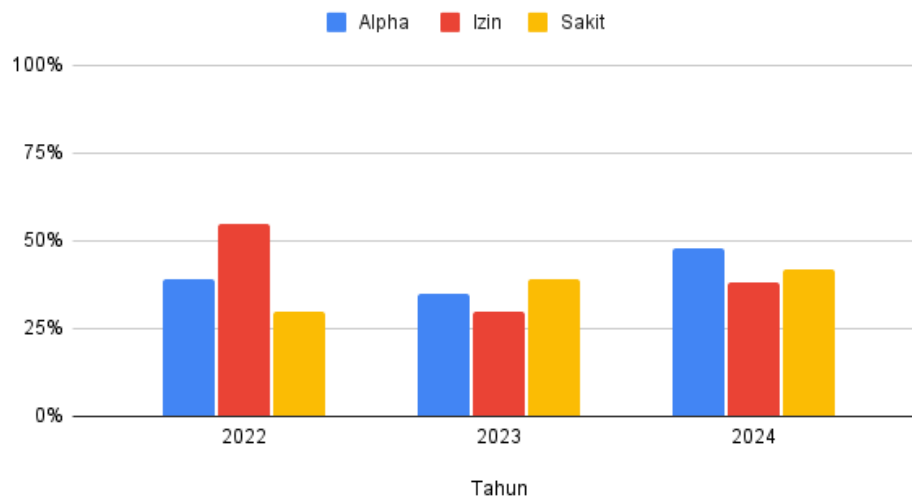
Gambar 1 Career Path Kitchen PT.X

Berdasarkan wawancara dengan Human Capital Manager, tingkat promosi karyawan PT. X periode 2022–2024 relatif rendah dan fluktuatif, yaitu 2,43% pada 2022, meningkat menjadi 3,52% pada 2023, lalu menurun kembali menjadi 1,14% pada 2024. Promosi umumnya lebih banyak tersedia pada level manajerial, sementara kesempatan pada level staf terbatas karena jumlah posisi struktural yang minim di berbagai divisi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, serta memengaruhi persepsi karyawan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia, sehingga penting untuk diteliti dalam kaitannya dengan kepuasan kerja.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. X memiliki career path yang jelas sebagai pedoman pengembangan talenta internal, di mana karyawan berprestasi dan berpotensi memperoleh kesempatan promosi sesuai standar kompetensi. Career path ini tidak hanya memotivasi peningkatan kinerja, tetapi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja melalui kejelasan arah

karier, keadilan promosi, dan pengakuan atas pencapaian. Dengan demikian, sistem karier yang terstruktur menjadi strategi perusahaan untuk menjaga retensi, menciptakan keadilan, serta menyiapkan calon pemimpin di masa depan.

Berdasarkan data absensi karyawan PT. X selama tiga tahun terakhir, terlihat adanya fluktuasi signifikan pada kategori alpha, izin, dan sakit. Pada tahun 2022, tingkat alpha tercatat 39%, izin 55%, dan sakit 30%. Di tahun berikutnya, 2023, terjadi penurunan pada alpha dan izin masing-masing menjadi 35% dan 30%, sementara kategori sakit meningkat menjadi 39%. Namun, pada tahun 2024, tren absensi kembali meningkat, terutama pada kategori alpha yang melonjak menjadi 48% dan sakit menjadi 42%, sedangkan izin sedikit meningkat menjadi 38%. Tingginya angka ketidakhadiran ini berpotensi memengaruhi kinerja karyawan, karena tingkat absensi yang rendah umumnya mencerminkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi.



Sumber: Data Internal PT. X

Gambar 2 Data Absensi PT. X

Fenomena di PT. X menunjukkan ketidakseimbangan antara pencapaian target pendapatan, promosi karyawan, dan absensi. Data 2022–2024 memperlihatkan pencapaian target hanya terjadi pada 2022, dengan penurunan pada 2023–2024. Persentase promosi relatif rendah dan fluktuatif, bahkan hanya 1,14% pada 2024 meskipun jumlah karyawan meningkat. Tingkat absensi juga tinggi, dengan alpha tertinggi 48% pada 2024. Kondisi ini mengindikasikan potensi masalah kepuasan kerja yang perlu diteliti karena berdampak pada produktivitas, kinerja, dan keberlangsungan perusahaan.

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan salah satu faktor krusial yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan. [Haqq \(2021\)](#) menyatakan bahwa efektivitas manajemen perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam membangun kepercayaan serta kesiapan individu untuk menerima perubahan yang terjadi. Manajemen perubahan merupakan suatu metode yang diimplementasikan oleh seseorang maupun organisasi dalam upaya untuk

mengadopsi suatu perubahan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Meskipun setiap individu dan perubahan memiliki citri khas masing-masing, kita masih tetap bisa mengambil suatu tindakan untuk mempengaruhi individu tersebut ([Mulianingsih 2020](#)).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan relasi yang kuat pada psikologis individu dengan organisasi dan rasa keinginan untuk berkontribusi dalam memenuhi tujuan organisasi ([Rahmawati dan Nurwanti 2022](#)). Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi ([Risaldy dan Ananda 2022](#)).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi ([Ramadhan dan Santoso 2023](#)). Gaya kepemimpinan Adalah pola perilaku dan dan strategi yang disukai dan

biasanya diterapkan oleh seorang pemimpin. Selain itu, gaya kepemimpinan juga mencakup segala tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, baik yang terlihat maupun yang tidak terlihat oleh bawahannya ([Aje dan Tjahyanti 2024](#)).

Kepuasan Kerja

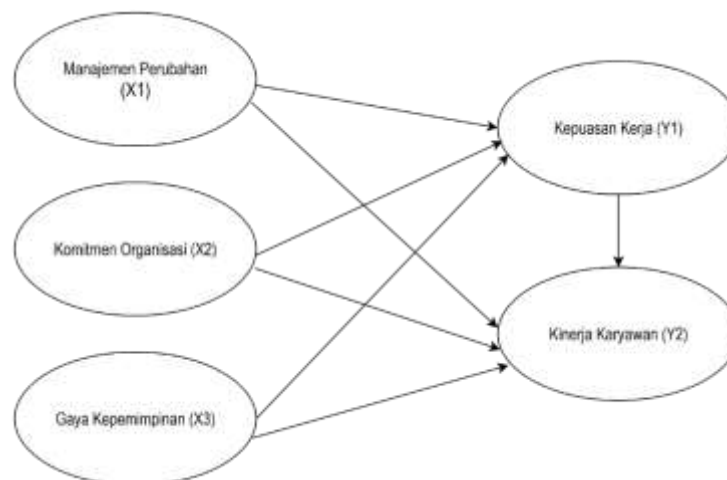
Kepuasan kerja merupakan cerminan kondisi emosional karyawan dalam menanggapi pekerjaannya, baik dari segi tugas, lingkungan, maupun interaksi sosial di tempat kerja. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja secara produktif, menghasilkan kinerja yang berkualitas, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti meningkatnya absensi, menurunnya motivasi, dan melemahnya kinerja, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi ([Nugroho et al. 2024](#)). Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dalam sebuah organisasi atau instansi, apakah memiliki perasaan senang atau tidak, hal ini merupakan hasil interaksi

karyawan dengan lingkungan kerjanya serta penilaian karyawan terhadap pekerjaannya ([Handinata dan Tjahjadi 2021](#)).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mendukung kinerja dalam organisasi, yaitu kinerja yang dapat diharapkan atau perlu ditingkatkan guna mencapai tujuan perusahaan ([Septiandri dan Tjahjadi 2022](#)). Kinerja adalah dampak kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebarkannya ([Subiako dan Pujianto 2023](#)). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika ([Ramadhan dan Santoso 2023](#)).

Model Penelitian



Gambar 3 Model Penelitian

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kepuasan kerja

H1: Terdapat pengaruh manajemen perubahan terhadap kepuasan kerja PT. X

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan

H2: Terdapat pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan PT. X

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja

H3: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja PT. X

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. X

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

H5: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT. X

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H6: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. X

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H7: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. X

METODE PENELITIAN

Bentuk penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (termasuk penelitian deskriptif dan kausalitas). Metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang berlandaskan pada paradigma positivisme, di mana data yang dikumpulkan bersifat konkret dan dapat diukur dalam bentuk angka ([Sugiyono 2023,15](#)). Objek penelitian adalah "suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya ([Sugiyono 2023,18](#))". Objek penelitian ini karyawan PT. X dengan jumlah populasi sebanyak 87 karyawan.

Metode sampling penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 75 karyawan. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan mempertimbangkan aspek tertentu. Artinya proses pengambilan sampel dilakukan berdasarkan pertimbangan dan tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti ([Sugiyono 2023,127](#)).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert dengan memberi jawaban ke responden dengan skala 1-5. skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial ([Sugiyono 2023,146](#)).

Tabel 3 Indikator Penelitian

Variabel Independen	Indikator	Skala
Manajemen Perubahan (X1)	1. Awareness	Likert
	2. Desire	
	3. Knowledge	
	4. Ability	
	5. Reinforcement	
Komitmen Organisasi (X2)	1. Komitmen Afektif	Likert
	2. Komitmen Berkelanjutan	
	3. Komitmen Normatif	

Variabel Independen	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X3)	1. <i>Transformational Theory</i>	Likert
	2. <i>Transactional Theory</i>	
	3. <i>Path - Goal Theory</i>	
	4. <i>Contigency Theory</i>	
Kepuasan Kerja (Y1)	1. Pekerjaan	Likert
	2. Pengawasan	
	3. Upah / Gaji	
	4. Kesempatan memperoleh perubahan dan status	
	5. Manajemen dan Perusahaan	
Kinerja Karyawan (Y2)	1. Kuantitas Kerja	Likert
	2. Ketepatan Waktu	
	3. Kualitas Kerja	
	4. Kebutuhan Pengawasan	
	5. Efektifitas Kerja	
	6. Kualitas Diri	
	7. Kemandirian	
	8. Kemampuan Berkomunikasi	
	9. Kerjasama	

Sumber: Latifah et al. (2024)

HASIL PENELITIAN

Tabel 4 Karakteristik Responden

Karakteristik	Skala	Jumlah
Jenis Kelamin	Perempuan	22
	Laki - Laki	53
Usia	20 - 30 tahun	19
	31 - 40 tahun	31
	41 -50 tahun	25
Pendidikan	Diploma (D3)	23
	Sarjana (S1)	53
Lama Kerja	4 - 6 Tahun	17
	7 - 9 Tahun	49
	> 10 Tahun	9

Sumber: Hasil Pengolahan dengan aplikasi statistik

Outer Loading

Tabel 5 Convergent Validity

Variabel	Items	Loadings	AVE
Manajemen Perubahan (X1)	MP1	0.850	0.768
	MP2	0.873	
	MP3	0.882	
	MP4	0.848	
	MP5	0.902	
	MP6	0.900	
Komitmen Organisasi (X2)	KO1	0.836	0.703
	KO2	0.824	
	KO3	0.881	
	KO4	0.841	
	KO5	0.810	
Gaya Kepemimpinan (X3)	GK1	0.831	0.708
	GK2	0.831	
	GK3	0.832	
	GK4	0.851	
	GK5	0.849	
	GK6	0.841	
	GK7	0.827	
	GK8	0.838	
	GK9	0.822	
	GK10	0.889	
Kepuasan Kerja (Y1)	KK1	0.838	0.695
	KK2	0.786	
	KK3	0.864	
	KK4	0.843	
	KK5	0.839	
	KK6	0.835	
	KK7	0.866	
	KK8	0.792	
Kinerja Karyawan (Y2)	KKR1	0.907	0.721
	KKR2	0.853	
	KKR3	0.862	
	KKR4	0.876	

Variabel	Items	Loadings	AVE
	KKR5	0.864	
	KKR6	0.795	
	KKR7	0.861	
	KKR8	0.837	
	KKR9	0.851	
	KKR10	0.831	
	KKR11	0.799	

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS

Tabel 6 Fornell - Larcker

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	Manajemen Perubahan
GK	0.841				
KK	0.519	0.833			
KKR	0.501	0.515	0.849		
KO	0.417	0.595	0.603	0.839	
MP	0.388	0.594	0.565	0.471	0.876

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS

Tabel 7 Cross Loadings

	Manajemen Perubahan	Komitmen Organisasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
MP1	0.850	0.376	0.344	0.530	0.369
MP2	0.873	0.433	0.224	0.519	0.522
MP3	0.882	0.431	0.489	0.510	0.529
MP4	0.848	0.361	0.352	0.540	0.442
MP5	0.902	0.435	0.356	0.539	0.547
MP6	0.900	0.432	0.276	0.485	0.542
KO1	0.468	0.836	0.398	0.485	0.571
KO2	0.337	0.824	0.338	0.437	0.380
KO3	0.356	0.881	0.421	0.578	0.578
KO4	0.427	0.841	0.319	0.514	0.530
KO5	0.379	0.810	0.253	0.461	0.429
GK1	0.306	0.246	0.831	0.393	0.398
GK2	0.278	0.422	0.831	0.423	0.459
GK3	0.331	0.358	0.832	0.520	0.372
GK4	0.373	0.285	0.851	0.490	0.436

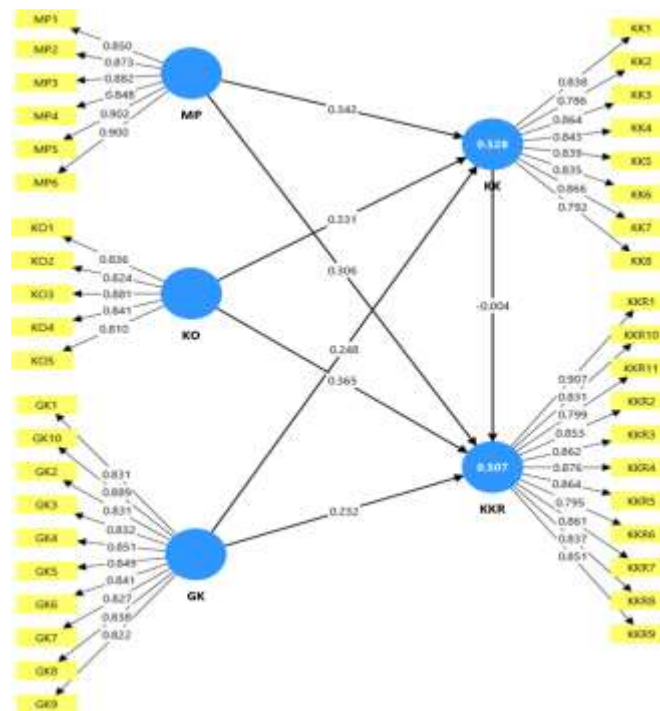
GK5	0.330	0.293	0.849	0.346	0.412
GK6	0.359	0.343	0.841	0.485	0.417
GK7	0.347	0.334	0.827	0.411	0.384
GK8	0.353	0.417	0.838	0.434	0.434
GK9	0.250	0.351	0.822	0.355	0.403
GK10	0.326	0.441	0.889	0.471	0.484
KK1	0.528	0.556	0.453	0.838	0.462
KK2	0.405	0.528	0.445	0.786	0.424
KK3	0.476	0.602	0.498	0.864	0.447
KK4	0.638	0.560	0.450	0.843	0.451
KK5	0.532	0.445	0.430	0.839	0.461
KK6	0.518	0.390	0.339	0.835	0.441
KK7	0.442	0.444	0.462	0.866	0.377
KK8	0.372	0.395	0.357	0.792	0.347
KKR1	0.533	0.580	0.487	0.488	0.907
KKR2	0.457	0.551	0.492	0.387	0.853
KKR3	0.453	0.529	0.503	0.363	0.862
KKR4	0.476	0.624	0.470	0.450	0.876
KKR5	0.467	0.575	0.374	0.435	0.864
KKR6	0.369	0.451	0.271	0.335	0.795
KKR7	0.528	0.516	0.320	0.447	0.861
KKR8	0.470	0.421	0.338	0.424	0.837
KKR9	0.598	0.527	0.459	0.534	0.851
KKR10	0.418	0.418	0.446	0.446	0.831
KKR11	0.473	0.382	0.483	0.483	0.799

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS

Tabel 8 Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Manajemen Perubahan	0.939	0.952
Komitmen Organisasi	0.895	0.922
Gaya Kepemimpinan	0.954	0.960
Kepuasan Kerja	0.937	0.948
Kinerja Karyawan	0.961	0.966

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS



Sumber: Hasil Olah data PLS-SEM
Gambar 4 Hasil Model Penelitian

Inner Model

Tabel 9 Uji Inner Model R Square dan Q²

Variabel	R-square	Q ² predict
Kepuasan Kerja	0.528	0.500
Kinerja Karyawan	0.507	0.472

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS

Tabel 10 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Supp Orted
H1	MP => KK	0.342	0.339	0.076	4.470	0.000	YES
H2	MP => KKR	0.306	0.312	0.102	2.985	0.003	YES
H3	KO => KK	0.331	0.333	0.084	3.917	0.000	YES
H4	KO => KKR	0.365	0.372	0.106	3.454	0.001	YES
H5	GK => KK	0.248	0.255	0.081	3.056	0.002	YES
H6	GK => KKR	0.232	0.236	0.088	2.647	0.008	YES
H7	KK => KKR	-0.004	-0.014	0.140	0.027	0.978	NO

Sumber: Hasil Pengolahan SmartPLS

Manajemen Perubahan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 1 (H1) memiliki nilai t-statistik 4.470 dan nilai p value 0.000 yang artinya nilai t-statistik (4.470) > 1.96; dan nilai p value (0.000) < 0.05. Sehingga H1 diterima, yaitu manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.

Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2 (H2) memiliki nilai t-statistik 2.985 dan nilai p value 0.003 yang artinya nilai t-statistik (2.985) > 1.96; dan nilai p value (0.003) < 0.05. Sehingga H2 diterima, yaitu manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 3 (H3) memiliki nilai t-statistik 3.917 dan nilai p value 0.000 yang artinya nilai t-statistik (3.917) > 1.96; dan nilai p value (0.000) < 0.05. Sehingga H3 diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 4 (H4) memiliki nilai t-statistik 3.454 dan nilai p value 0.001 yang artinya nilai t-statistik (3.454) > 1.96; dan nilai p value (0.001) < 0.05. Sehingga H4 diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 5 (H5) memiliki nilai t-statistik 3.056 dan nilai p value 0.002 yang artinya nilai t-statistik (3.056) > 1.96; dan nilai p value (0.002) < 0.05. Sehingga H5 diterima, yaitu gaya

kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 6 (H6) memiliki nilai t-statistik 2.647 dan nilai p value 0.008 yang artinya nilai t-statistik (2.647) > 1.96; dan nilai p value (0.008) < 0.05. Sehingga H6 diterima, yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 7 (H7) memiliki nilai t-statistik 0.027 dan nilai p value 0.978 yang artinya nilai t-statistik (0.027) < 1.96; dan nilai p value (0.978) > 0.05. Sehingga H7 ditolak, yaitu kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

PENUTUP

Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. H1 diterima, sehingga manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.
2. H2 diterima, sehingga manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.
3. H3 diterima, sehingga komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.
4. H4 diterima, sehingga komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.
5. H5 diterima, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja di PT. X.
6. H6 diterima, sehingga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

7. H7 ditolak, sehingga kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT. X.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian, antara lain:

1. Penelitian ini terbatas pada lima variabel utama, sehingga masih ada kemungkinan variabel lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan namun belum dianalisis dalam studi ini.
2. Objek penelitian hanya mencakup PT. X dengan jumlah sampel 75 karyawan, yang mayoritas berjenis kelamin laki-laki, sehingga hasil penelitian lebih mengacu kepada karyawan laki-laki.

Rekomendasi bagi perusahaan yang dapat diberikan yaitu, sebagai berikut:

1. Disarankan untuk mengevaluasi faktor-faktor lain di luar kepuasan kerja yang berpotensi lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti sistem penghargaan, budaya kerja, dan efektivitas kepemimpinan, guna merumuskan strategi peningkatan kinerja yang lebih tepat dan optimal.
2. Disarankan perlu menjaga dan mengembangkan lingkungan kerja yang adaptif serta meningkatkan kapasitas

kepemimpinan dalam mengelola organisasi, mengingat manajemen perubahan, komitmen organisasi, dan gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.

Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya yang dapat diberikan yaitu, sebagai berikut:

1. Disarankan untuk menggunakan objek penelitian yang berbeda, baik dari segi jenis industri maupun karakteristik organisasi, guna menguji konsistensi hasil temuan serta memperluas generalisasi penelitian dalam berbagai konteks yang lebih beragam.
2. Disarankan dapat mengembangkan model konseptual dengan menambahkan variabel-variabel lain yang relevan dan berpotensi memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, perencanaan waktu yang lebih matang dalam proses pengumpulan dan analisis data juga diperlukan untuk meminimalkan potensi kesalahan dan meningkatkan ketepatan hasil.
3. Disarankan agar jumlah sampel dalam penelitian selanjutnya ditingkatkan, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang lebih tinggi serta mampu merepresentasikan kondisi populasi secara lebih menyeluruh.

REFERENSI

- Filbert Wangidjaja dan Edalmen. 2022. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. XYZ." *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan* 06 (02): 333–42.
- Handinata, Guntur Putra, and Karel Tjahjadi. 2021. "Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan." *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)* 1 (4): 185–94. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v1i4.1246>.
- Haqq, Zulkifli Nurul. 2021. "THE LINKAGE BETWEEN CHANGE COMMUNICATION AND BEHAVIORAL RESISTANCE TO CHANGE: MODERATING EFFECT OF TRUST IN MANAGEMENT." *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 10 (2): 86. <https://doi.org/10.32833/majem.v10i2.209>.
- Hartini et al. 2023. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Dalam Prespektif Manajerial Dan Sosial)," no. August, 336.
- Latifah, Istiqomah Nur, Agus Achmad Suhendra, and Ilma Mufidah. 2024. "Factors Affecting Job Satisfaction

- and Employee Performance: A Case Study in an Indonesian Sharia Property Companies.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 73 (3): 719–48. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>.
- Mulianingsih, Sunasih. 2020. “Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi.” *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik* 3 (3): 42–52. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i3.314>.
- Nabilla Ammalya Wahyu Ajie, and Setia Tjahyanti. 2024. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, Dan Komitmen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Nabilla Ammalya Wahyu Ajie Setia Tjahyanti.” *E-Jurnal Manajemen TSM Vol. 4 No. (4)*: 197–208. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>.
- Nugroho, Aji, Tirta, Surya, and Hermien Laksmiwati. 2024. “Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Karyawan.” *Character Jurnal Pendidikan Psikologi* 11 (01): 212–24. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11i1.61061>.
- Rahmawati, Linda, and Nurwanti Nurwanti. 2022. “Pengaruh Komitmen Organisasi, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention.” *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM) 2 (2)*: 147–56. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i2.1417>.
- Ramadhan, Raniah Putri, and Wawa Santoso. 2023. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Lainnya Terhadap Kinerja Karyawan Backoffice Pt. X.” *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM) 3 (4)*: 311–22. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i4.2421>.
- Risaldy, Audry, and Denta Ananda. 2022. “Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. ABC.” *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM) 2 (4)*: 201–8. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i4.1801>.
- Septiandri, Shafikha, and Karel Tjahjadi. 2022. “Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM) 2 (4)*. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i4.1777>.
- Subiakto, Dhea Cecillia Loveanty, and Surahman Pujiyanto. 2023. “Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM) 3 (2)*. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v3i2.2128>.
- Sugiyono. 2023. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Edited by Sutopo. ALFABETA. 2nd ed. Bandung, Jawa Barat: ALFABETA.