Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5(2) 2025, Page: 3444-3455

Pengaruh Integratif Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk

Dwy Evanda[1], M. Yahya Al-Farabi[2], Sentot Imam Wahjono[3]
[1,2,3] Universitas Muhammadiyah Surabaya, Indonesia
Corresponding Author: Dwi Evanda, e-mail: dwyevandaa@gmail.com

Published: May, 2025

ABSTRAK

Penelitian ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang meliputi kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dukungan sosial, gaya kepemimpinan, dan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Setiap faktor tersebut memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap pengelolaan emosi dan stres karyawan, sedangkan komitmen organisasi yang tinggi mendorong karyawan untuk merasa lebih terikat dengan organisasi. Dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan juga penting dalam menciptakan rasa aman dan nyaman. Gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan transformasional, berperan dalam menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Selain itu, kualitas hubungan atasan dan bawahan, yang diukur melalui Leader-Member Exchange (LMX), berkontribusi pada kebahagiaan dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan wawasan tentang langkah-langkah yang dapat diambil oleh manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pengelolaan faktor-faktor tersebut.

Kata kunci: Kepuasan kerja, kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dukungan sosial, gaya kepemimpinan, Leader-Member Exchange, kepemimpinan transformasional.

ABSTRACT

This study discusses the factors that influence employee job satisfaction, including emotional intelligence, organizational commitment, social support, leadership style, and the quality of the relationship between superiors and subordinates. Each of these factors plays a significant role in creating a supportive work environment and enhancing job satisfaction. Emotional intelligence positively affects employees' ability to manage emotions and stress, while high organizational commitment encourages employees to feel more connected to the organization. Social support from coworkers and superiors is also crucial in creating a sense of safety and comfort. Leadership style, particularly transformational leadership, plays a key role in inspiring employees to reach their full potential. Additionally, the quality of the superior-subordinate relationship, measured through Leader-Member Exchange (LMX), contributes to employee happiness and job satisfaction. This study provides insights into the actions management can take to improve job satisfaction by managing these factors.

Keywords: Job satisfaction, emotional intelligence, organizational commitment, social support, leadership style, Leader-Member Exchange, transformational leadership.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Dalam era kompetisi bisnis yang semakin kompleks, setiap perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada inovasi produk dan teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang optimal. Karyawan merupakan aset strategis yang memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Rimadhina, 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam mengukur seberapa jauh organisasi mampu memenuhi harapan dan kebutuhan

karyawannya, baik dari sisi fisik, psikologis, maupun emosional (Febyansah & Suryani, 2023). Dalam konteks ini, perilaku organisasi dan kepemimpinan menjadi dua aspek penting yang saling berkaitan dalam membentuk dinamika internal perusahaan.

Perilaku organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan budaya yang berlaku dalam sebuah organisasi dan dijalankan oleh seluruh anggotanya (Nikmat, 2022). Ketika budaya organisasi terbentuk secara positif dan diterapkan secara konsisten, maka hal ini akan menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas serta menumbuhkan rasa memiliki di antara karyawan (Munzir & Syahriani, 2023). Sebaliknya, perilaku organisasi yang kaku, tidak adaptif, dan tidak selaras dengan kebutuhan karyawan dapat menimbulkan resistensi serta menurunkan semangat kerja (Hermanto & MM, 2020). Dalam perusahaan besar dengan struktur yang kompleks, perilaku organisasi yang positif sangat dibutuhkan untuk menjaga keharmonisan hubungan antar individu, antar divisi, serta antara pimpinan dan bawahan.

Selain perilaku organisasi, kepemimpinan memainkan peran strategis dalam mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berpengaruh langsung pada persepsi karyawan terhadap keadilan, kepercayaan, komunikasi, serta penghargaan dalam lingkungan kerja (Purnomo & Cholil, 2010). Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat dan mendorong partisipasi aktif karyawan akan lebih mudah menciptakan loyalitas serta kepuasan kerja. Dalam perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar, kualitas kepemimpinan menjadi semakin penting karena setiap keputusan dan sikap pemimpin dapat memengaruhi atmosfer kerja secara luas.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. adalah salah satu perusahaan semen terbesar di Indonesia yang telah menunjukkan komitmen dan kontribusi signifikan dalam pembangunan nasional. Pada tahun 2025, perusahaan ini genap berusia 50 tahun sejak pertama kali berdiri pada tahun 1975, ketika PT Distinct Indonesia Cement Enterprise (DICE) mendirikan pabrik semen pertamanya di Citereup, Jawa Barat. Dalam perjalanan panjangnya, Indocement tidak hanya berhasil memperluas kapasitas produksi dan jaringan distribusi, tetapi juga telah membangun reputasi sebagai perusahaan yang mengedepankan prinsip keberlanjutan, tata kelola perusahaan yang baik, dan pemberdayaan karyawan. Struktur organisasi yang besar dan tersebar di berbagai lokasi menjadikan tantangan manajerial dalam hal pengelolaan SDM semakin kompleks dan dinamis.

Sebagai perusahaan yang telah memasuki usia setengah abad, PT Indocement dihadapkan pada tuntutan untuk terus melakukan transformasi budaya organisasi serta memperkuat kepemimpinan di semua lini. Transformasi ini bertujuan untuk menjawab tantangan zaman yang berubah cepat serta menjaga agar karyawan tetap merasa terlibat, dihargai, dan puas dalam menjalankan tugasnya (Susiawan & Muhid, 2015). Dalam konteks inilah penting untuk memahami sejauh mana perilaku organisasi dan kepemimpinan saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Apalagi, pada

industri manufaktur seperti semen yang menuntut kedisiplinan tinggi dan koordinasi antar bagian yang solid, peran pemimpin dan budaya kerja menjadi sangat menentukan (Rasyid & Paweroi, 2024).

Penelitian terkait pengaruh perilaku organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja telah banyak dilakukan, namun hasilnya bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik masing-masing organisasi. Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja. Di sisi lain, kepemimpinan yang adaptif, visioner, dan partisipatif juga terbukti memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dan loyalitas karyawan. Namun demikian, pada perusahaan dengan struktur hirarkis dan proses operasional yang padat seperti PT Indocement, diperlukan kajian mendalam yang lebih kontekstual agar dapat menghasilkan pemahaman yang akurat dan aplikatif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh integratif antara perilaku organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Dengan pendekatan kuantitatif dan metode analisis yang sistematis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai sejauh mana kedua variabel independen tersebut memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan penting bagi manajemen dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, PT Indocement dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk memperkuat kapabilitas internalnya dan menjaga stabilitas kinerja organisasi. Penelitian ini tidak hanya diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan, tetapi juga kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal integrasi antara perilaku organisasi dan kepemimpinan sebagai fondasi pembentukan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka (library research). Pendekatan ini dipilih karena peneliti tidak melakukan pengumpulan data primer seperti observasi langsung atau kuesioner, melainkan menelaah dan menganalisis berbagai sumber data sekunder yang relevan dan terpercaya. Studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan serta memahami keterkaitan antara perilaku organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya pada konteks PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya. Adapun sumber data dalam penelitian ini meliputi:

- Jurnal ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik perilaku organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja.
- Buku-buku akademik sebagai dasar teori dan landasan konseptual.
- Laporan tahunan (annual report) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk.
- Website resmi perusahaan dan publikasi media terpercaya.
- Skripsi dan tesis yang relevan sebagai referensi tambahan.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui penelusuran literatur yang dilakukan secara sistematis menggunakan mesin pencari akademik seperti Google Scholar, ResearchGate, dan portal jurnal nasional seperti Garuda dan Sinta. Peneliti juga mengakses situs resmi PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. untuk mendapatkan data aktual mengenai profil perusahaan, laporan tahunan, serta nilai-nilai perusahaan yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan kepemimpinan.

Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan analisis konten (content analysis). Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan informasi yang terkandung dalam berbagai sumber pustaka. Analisis dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Reduksi data: menyeleksi informasi yang relevan dengan fokus penelitian.
- Penyajian data: menyusun hasil penelusuran literatur ke dalam struktur yang logis dan sistematis.
- Penarikan kesimpulan: menyimpulkan hubungan antara perilaku organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berdasarkan temuan dari berbagai literatur.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara tidak langsung (desk study) melalui aktivitas pencarian dan analisis literatur secara daring. Lokasi penelitian tidak terbatas secara fisik, karena seluruh kegiatan dilakukan melalui akses digital. Waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan Januari hingga April 2025, dengan tahapan mencakup perumusan topik, pengumpulan literatur, analisis data, dan penyusunan laporan akhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Temuan Studi Literatur

Penelitian pertama yang relevan dengan topik ini adalah karya (Febyansah & Suryani, 2023), yang meneliti pengaruh kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dan social support terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kecerdasan emosional yang tinggi membantu karyawan dalam mengelola emosi dan stres, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan banyak literatur yang mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga kepuasan mereka dalam pekerjaan. Hal ini juga didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan hubungan positif antara pengelolaan emosi yang efektif dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Pratiwi et al., 2024) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Cirebon, memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang mendukung meningkatkan kepuasan kerja. Hasil analisis mereka menggunakan uji regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini konsisten dengan teori-teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin yang mendukung, komunikatif, dan dapat memotivasi karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebagai tambahan, lingkungan kerja yang kondusif juga diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan, yang mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Penelitian lainnya, yang dilakukan oleh (Octavia & Ratnaningsih, 2017), fokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. Mereka menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan. Temuan ini menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional yang memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif dapat mendorong inovasi, yang juga berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja. Karyawan yang diberikan kebebasan untuk berinovasi dan diakui atas kreativitas mereka cenderung merasa lebih dihargai, yang berkontribusi pada perasaan puas terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, penelitian (Khoerunnisa & Prasetyo, 2020) tentang hubungan antara Leader-Member Exchange (LMX) dan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan supporting di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kualitas hubungan atasan dan bawahan dengan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Hasil penelitian ini mendukung konsep bahwa hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan meningkatkan tingkat kebahagiaan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh pada kepuasan kerja mereka. Dalam hal ini, pemimpin yang mampu membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung dengan karyawan dapat

menciptakan lingkungan yang positif dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang mempengaruhi kepuasan mereka.

Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji gaya kepemimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, mampu memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memberikan dukungan emosional kepada karyawan, cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kepemimpinan yang transformasional, yang memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, dapat mendorong mereka untuk berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan, yang pada gilirannya juga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan berbagai temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional, komitmen organisasi, social support, serta gaya kepemimpinan, berperan besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki dukungan emosional yang baik, merasa memiliki komitmen terhadap organisasi, dan mendapatkan kepemimpinan yang efektif, lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Faktor-faktor ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja, tetapi juga berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan, yang menjadi komponen penting dalam kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan-temuan dari berbagai penelitian ini memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu karyawan, tetapi juga oleh faktor eksternal yang ada di lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, dukungan sosial, serta komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kecerdasan emosional, memperkuat komitmen organisasi, memberikan dukungan sosial yang memadai, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Temuan-temuan dari studi literatur ini memiliki implikasi praktis bagi manajer dan pemimpin di berbagai organisasi, terutama dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan dan mengelola faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, kreatif, dan inovatif, yang akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja karyawan telah banyak dikaji dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Kecerdasan emosional yang tinggi memungkinkan individu untuk lebih baik dalam mengelola emosi mereka, baik dalam situasi positif maupun ketika menghadapi tekanan di tempat kerja (Rumawas, 2015). Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik mampu mengelola stres dengan lebih efektif, menghindari konflik, dan menjaga hubungan interpersonal yang positif. Hal ini berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja mereka, karena mereka merasa lebih nyaman dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan tenang.

Berdasarkan penelitian oleh (Febyansah & Suryani, 2023), ditemukan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik dapat menanggapi perubahan dan tantangan di tempat kerja dengan cara yang konstruktif, serta merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena dapat menjaga hubungan yang sehat dengan rekan kerja dan atasan. Kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi diri sendiri berkontribusi pada rasa puas terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban.

Selain itu, kecerdasan emosional juga membantu karyawan dalam mengatur ekspektasi mereka terhadap pekerjaan. Dengan memahami dan mengendalikan perasaan, karyawan lebih bisa menyesuaikan diri dengan situasi yang mungkin tidak sesuai dengan harapan awal (Herawati & Ranteallo, 2020). Hal ini sangat penting dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, sehingga karyawan tetap merasa puas meskipun menghadapi tekanan atau tugas yang menantang.

Karyawan dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung lebih dapat menerima kritik dan saran dari atasan atau rekan kerja tanpa merasa tersinggung atau demotivasi. Mereka juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, baik dalam prosedur kerja maupun dalam lingkungan organisasi. Semua faktor ini mendukung pencapaian kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa lebih efektif dalam berkontribusi, lebih mampu mengelola stres, dan lebih puas dengan interaksi sosial di tempat kerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi merasa lebih terikat dan bertanggung jawab terhadap tujuan dan keberhasilan perusahaan. Mereka memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap tempat mereka bekerja, yang berujung pada peningkatan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Hal ini juga menciptakan hubungan yang lebih positif antara karyawan dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui oleh organisasi lebih cenderung untuk menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Penelitian oleh (Pratiwi et al., 2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Komitmen ini mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, karena mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan penting bagi keberhasilan organisasi. Komitmen yang tinggi juga mengarah pada loyalitas, di mana karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan dan tidak mudah berpindah pekerjaan. Hal ini akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran penting dalam organisasi.

Selain itu, komitmen organisasi juga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan merasa dihargai oleh atasan.

Karyawan yang merasa memiliki peran dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka merasa suaranya didengar dan kepentingannya diperhatikan. Oleh karena itu, organisasi yang mampu membangun komitmen yang kuat dari karyawan akan lebih berhasil dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Untuk meningkatkan komitmen organisasi, manajemen dapat mengambil langkah-langkah seperti memberikan penghargaan atau pengakuan kepada karyawan yang berprestasi, serta melibatkan mereka dalam pembuatan kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan. Penciptaan lingkungan yang inklusif dan saling mendukung, di mana komunikasi terbuka dan transparansi dihargai, juga dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, organisasi yang mampu meningkatkan komitmen karyawan akan merasakan dampak positif berupa peningkatan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Social Support terhadap Kepuasan Kerja

Dukungan sosial di tempat kerja memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dukungan ini dapat datang dalam berbagai bentuk, seperti dukungan emosional, praktis, atau informasi, yang diberikan oleh rekan kerja, atasan, atau bahkan lingkungan kerja secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa didukung oleh orang di sekitar mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai, diterima, dan lebih nyaman dalam melaksanakan tugas mereka. Dukungan sosial yang kuat dapat mengurangi perasaan stres, meningkatkan rasa percaya diri, dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Semua faktor ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh (Febyansah & Suryani, 2023) menunjukkan bahwa social support berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari kolega atau atasan lebih mampu mengatasi tantangan dan tekanan dalam pekerjaan. Dukungan emosional, seperti perhatian dan pemahaman terhadap masalah pribadi, dapat menciptakan rasa aman, sementara dukungan praktis, seperti bantuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, membuat karyawan merasa lebih terfasilitasi dan terdukung. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, dukungan sosial juga memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat berbagi perasaan dan mendapatkan bantuan ketika dibutuhkan, hal ini dapat memperkuat ikatan antar rekan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif. Hubungan yang sehat dan saling mendukung di antara karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan dan mengurangi ketegangan yang bisa menghambat kinerja.

Untuk meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka. Program pelatihan bagi manajer atau atasan untuk memberikan dukungan emosional dan praktis juga dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja. Selain

itu, membangun hubungan yang lebih baik antar karyawan melalui kegiatan bersama atau team building dapat memperkuat ikatan sosial di tempat kerja, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan di tempat kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan penelitian oleh (Pratiwi et al., 2024), gaya kepemimpinan yang baik, khususnya gaya kepemimpinan transformasional, mampu meningkatkan motivasi dan kreativitas karyawan. Pemimpin transformasional berfokus pada inspirasi, memberdayakan karyawan, dan memberikan contoh yang baik dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja, karena karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam visi perusahaan.

Salah satu ciri utama gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang jelas dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang dapat menginspirasi karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat lebih tinggi akan menciptakan rasa kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan diberi kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional akan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau terlalu kaku dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karena karyawan merasa tidak dihargai dan kurang diberdayakan.

Selain itu, pemimpin yang mampu menjaga komunikasi yang terbuka dan membangun hubungan yang harmonis dengan karyawan juga akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan dan masalah karyawan, serta dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, cenderung menciptakan hubungan yang saling percaya dan mendukung. Ini dapat meningkatkan rasa aman dan kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa diperhatikan dan didukung dalam mencapai tujuan bersama.

Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam hal motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Penelitian oleh (Octavia & Ratnaningsih, 2017) mengungkapkan bahwa pemimpin yang menginspirasi dan memberikan visi yang jelas mampu meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Hal ini pada gilirannya berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pengelolaan tugas tetapi juga pada pemberdayaan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Pemimpin yang transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, bertanggung jawab, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka. Dengan memberikan tantangan yang relevan dan mendukung proses pembelajaran, pemimpin ini meningkatkan rasa percaya diri karyawan yang pada akhirnya membuat mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka menghargai pendapat dan kontribusi mereka, mereka akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan lebih bahagia dengan pencapaian yang mereka raih.

Selain itu, pemimpin transformasional mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan karyawan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, komunikasi, dan kolaborasi. Karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, yang berujung pada rasa kepuasan yang lebih besar. Pemimpin yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan dan menunjukkan empati akan meningkatkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ini berperan dalam menurunkan tingkat stres dan kecemasan yang sering kali memengaruhi kepuasan kerja.

Hubungan Antara Kualitas Hubungan Atasan dan Bawahan dengan Kepuasan Kerja

Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Salah satu teori yang digunakan untuk mengukur hubungan ini adalah Leader-Member Exchange (LMX), yang menilai kualitas interaksi dan hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Penelitian oleh (Khoerunnisa & Prasetyo, 2020) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kualitas hubungan LMX dan kebahagiaan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka merasa lebih dihargai dan didukung, yang berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja mereka.

Pemimpin yang mampu membangun hubungan yang saling mendukung dengan karyawan, dengan komunikasi yang terbuka dan penuh empati, menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui oleh atasan, mereka akan lebih termotivasi dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini juga membantu menurunkan tingkat stres dan ketegangan yang sering kali muncul di tempat kerja. Sebaliknya, hubungan yang buruk antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, karena karyawan merasa terabaikan dan kurang mendapat dukungan.

Selain itu, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan mendorong terciptanya komunikasi yang efektif. Karyawan yang merasa nyaman untuk berbicara dengan atasan mereka mengenai masalah yang mereka hadapi akan merasa lebih percaya diri dalam bekerja. Pemimpin yang mendengarkan dan merespons kebutuhan serta masukan dari karyawan dapat meningkatkan rasa kepuasan mereka terhadap pekerjaan. Pemimpin yang memiliki kedekatan emosional dengan tim mereka dapat lebih mudah memahami tantangan yang dihadapi oleh karyawan dan memberikan solusi yang tepat.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja, penting bagi manajemen untuk fokus pada peningkatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Langkah-langkah seperti pelatihan kepemimpinan, pengembangan keterampilan komunikasi, dan menciptakan suasana kerja yang inklusif dapat membantu memperbaiki LMX dan, pada akhirnya, meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Kualitas hubungan ini akan berdampak langsung pada motivasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan.

KESIMPULAN

Dari pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu kecerdasan emosional, komitmen organisasi, dukungan sosial, gaya kepemimpinan, serta kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Kecerdasan emosional membantu karyawan dalam mengelola emosi dan stres, sementara komitmen organisasi yang tinggi mendorong rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap tempat kerja. Dukungan sosial dari rekan dan atasan juga menciptakan rasa aman dan nyaman, yang berdampak positif pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, khususnya transformasional, mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka. Selain itu, kualitas hubungan atasan dan bawahan melalui pendekatan Leader-Member Exchange (LMX) terbukti menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung.

Secara keseluruhan, untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi perlu memperhatikan dan mengelola faktor-faktor tersebut secara menyeluruh. Manajemen dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk memperkuat kecerdasan emosional karyawan, meningkatkan komitmen organisasi, menyediakan dukungan sosial yang memadai, menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, dan membangun hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan. Dengan terciptanya lingkungan kerja yang positif dan suportif, maka kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

Febyansah, R. D., & Suryani, R. E. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Social Support Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Bogor. *IKRAITH-EKONOMIKA*, *6*(3), 242–251.

Herawati, N., & Ranteallo, A. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Jms Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, *1*(10), 1–14.

Hermanto, Y. B., & MM, V. A. S. (2020). *Kepemimpinan Integratif: Strategi Menumbuhkan Totalitas Kerja dan Perilaku Ekstra-Peran–Teori, Perilaku, dan Aplikasi dalam Penelitian di Organisasi Pendidikan*. PT Kanisius.

Khoerunnisa, M. S., & Prasetyo, A. R. (2020). HUBUNGAN ANTARA LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KARYAWAN SUPPORTING PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA TBK PLANT PALIMANAN CIREBON. *Jurnal EMPATI*, *9*(1), 47–51.

Munzir, M., & Syahriani, E. (2023). Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan implikasinya pada kepuasan kerja pegawai sekretariat DPRK Bireuen. *IndOmera*, *4*(7), 56–68.

Nikmat, K. (2022). *Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi: Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai*. Penerbit P4I.

Octavia, A., & Ratnaningsih, I. Z. (2017). Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku inovatif karyawan non proses (supporting) PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant Palimanan. *Jurnal Empati*, *6*(1), 40–44.

Pratiwi, V. A., Bahtiar, R. A., Suwandi, S., & Trimayanti, I. (2024). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE SUPPLY DEPARTMENT OF PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA Tbk CIREBON: LEADERSHIP STYLE, WORK ENVIRONMENT, JOB SATISFACTION. *Indonesia Auditing Research Journal*, *13*(3), 192–198.

Purnomo, H., & Cholil, M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *JAMASADA: JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, *4*(1).

Rasyid, N., & Paweroi, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital. *Bulletin of Community Engagement*, *4*(2), 239–248.

Rimadhina, A. (2018). *Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Indocement di Tarjun)*.

Rumawas, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Publik*, *4*(35).

Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, *4*(03), 304–313.