

PENGARUH *LEADERS PERSONALITY* TERHADAP *EMPLOYEE SATISFACTION* MELALUI *LEADER MEMBER EXCHANGE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA DEPARTEMEN *SUPPORT* PT PAKUWON JATI SURABAYA

Thomas Kurniawan Tjandra
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236
E-mail: tjongthomas81@gmail.com

Abstrak— Skripsi:

Pengaruh *leaders personality* terhadap *employee satisfaction* melalui *leader member exchange* sebagai variabel *intervening* pada departemen *support* PT Pakuwon Jati Surabaya.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah *leaders personality* berpengaruh terhadap *employee satisfaction* melalui *leader member exchange* sebagai variabel *intervening* pada departemen *support* PT Pakuwon Jati Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden. Data didapat dengan menyebarkan angket.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *leaders personality* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee satisfaction*, *leader member exchange* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee satisfaction*, dan *leaders personality* berpengaruh secara signifikan terhadap *leader member exchange*.

Kata Kunci— *Leaders Personality, Leader Member Exchange, Employee Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Pemimpin memiliki peran yang penting dalam sebuah komunitas dan kelompok masyarakat. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam mengembangkan sebuah organisasi, karena kalau kepemimpinan dalam sebuah organisasi tidak baik, maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara atasan atau pemimpin dengan bawahan atau karyawan merupakan hubungan ketergantungan yang tidak seimbang. Di mana karyawan pada umumnya merasa lebih tergantung kepada pemimpin daripada sebaliknya, di mana pemimpin jarang bergantung kepada karyawan. Dalam sebuah organisasi karyawan juga memiliki peran penting dalam berlangsungnya aktivitas di dalam organisasi tersebut. Apabila sebuah organisasi menginginkan semua kegiatan berjalan dengan baik, maka organisasi tersebut harus memperhatikan kepuasan karyawannya. Hal yang penting dalam kepuasan karyawan adalah apakah karyawan dalam sebuah perusahaan puas dengan pekerjaan maupun dengan kehidupannya. *Employee satisfaction* dapat diartikan sebagai kepuasan karyawan terhadap suatu perusahaan tempatnya bekerja. Baik itu puas dari sisi pekerjaan, lingkungan kerja, maupun dengan kehidupannya (Rollinson, 2005, dalam Coetzee & Martins, 2012).

Bagian pertama dari *employee* adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* dapat diartikan sebagai keadaan emosi positif

karyawan yang dihasilkan dari apa yang dirasakan di lingkungan kerjanya dan hal-hal lain yang dapat memuaskan karyawan baik secara fisik maupun psikologis sebagai hasil dari pengalaman pekerjaan seseorang. Hackman and Oldham (1975) menetapkan tingkat *job satisfaction* dengan model yang berfokus pada lima dimensi pekerjaan inti: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Dimensi-dimensi ini pada gilirannya memengaruhi tiga kondisi psikologis kunci: makna yang dialami dari pekerjaan, tanggung jawab yang berpengalaman atas pekerjaan, dan pengetahuan tentang hasil. Keadaan psikologis ini kemudian memengaruhi *job satisfaction* dan dimoderasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan kebutuhan individu untuk bertumbuh (dalam Liao et al, 2017). Sedangkan bagian keduanya adalah *life satisfaction*. Istilah kebahagiaan tidak memiliki ketepatan ilmiah, dan beberapa peneliti menyebutnya sebagai kesejahteraan subjektif, di mana *subjective well-being* adalah istilah inklusif yang terdiri dari beberapa konsep yang secara empiris terdistorsi (Diener, 2003, dalam Liao et al, 2017).

Life satisfaction telah diusulkan sebagai produk dari proses penilaian kognitif yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan emosional dan harapan hidup telah dipenuhi. Ini adalah perbandingan aspirasi dengan pencapaian dalam kehidupan dan penilaian kehidupan, kesenjangan antar pribadi yang diperoleh dari pengalaman. Dalam banyak penelitian sebelumnya, *life satisfaction* digambarkan sebagai keseluruhan *subjective well*, dan *job satisfaction* ditentukan oleh evaluasi afektif dan kognitif dari pekerjaan (Brief et al., 1993, dalam Liao et al, 2017).

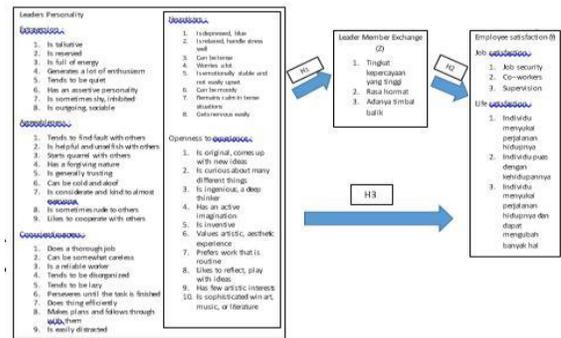
Setiap pemimpin pasti memiliki kepribadian yang berbeda-beda tiap individunya. *Leaders personality* adalah kepribadian atau sifat yang dimiliki oleh individu yang menjadi ciri-ciri seorang pemimpin yang membedakan pribadi seseorang dengan yang lain dalam suatu perusahaan. Sifat atau kepribadian pemimpin ini terbagi menjadi lima sifat, baik itu sifat yang bisa dianggap baik maupun buruk oleh karyawan pengikut dalam suatu perusahaan. Berdasarkan *big five personality traits*, *leaders personality* dimensi *leaders personality* terdiri dari model lima faktor seperti *neuroticism*, *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* (Judge; Bono; Ilies; Gerhardt, 2002). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah *leader personality* berpengaruh pada *employee satisfaction*, untuk mengetahui apakah *leader personality* berpengaruh pada *leader member exchange* dan untuk mengetahui apakah LMX berpengaruh pada *employee satisfaction*. Manfaat penelitian adalah bagi peneliti untuk menambah ilmu pengetahuan seputar hubungan antara karyawan dengan pimpinan. Peneliti hanya mengambil sampel pada divisi *General Affair* dan *finance* (unit bisnis apartemen dan mall tidak termasuk dalam unit bisnis residential) terkait izin yang diberikan oleh pihak HRD Pakuwon Jati.

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1a. *Leaders personality extraversion* memiliki efek positif pada *employee satisfaction*, H1b. *leaders personality agreeableness* memiliki efek positif pada *employee satisfaction*, H1c. *leaders personality conscientiousness* memiliki efek negatif pada *employee satisfaction*, H1d. *leaders personality neuroticism* memiliki efek negatif pada *employee satisfaction*, H1e. *leaders personality openness to experience* memiliki efek negatif pada *employee satisfaction*. H2. *Leader member exchange* memiliki efek positif pada *employee satisfaction*. H3a. *Conscientiousness* pemimpin akan berhubungan positif dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), H3b. *agreeableness* pemimpin akan berhubungan positif dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), H3c. *openness to experience* pemimpin akan berhubungan positif dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), H3d. *extraversion* pemimpin akan berhubungan positif dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), H3e. *neuroticism* pemimpin akan berhubungan negatif dengan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX).

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Penulis

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono 2018,p. 7).

Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2018,p. 80), —populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pakuwon Jati Surabaya pada support departemen yang berjumlah 130 orang, Menurut Sugiyono (2018,p. 81), —sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dimana teknik menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Ciri-ciri khusus yang diperlukan adalah merupakan karyawan tetap (bukan karyawan kontrak) pada PT Pakuwon Jati, telah bekerja minimal 1 tahun, berpendidikan minimal sma atau sederajat, berjenis kelamin pria atau wanita.

Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan angket yang akan diberikan dan diisi oleh responden. Kemudian peneliti akan melakukan pencatatan dan menganalisis data dari jawaban-jawaban

pada angket yang telah terkumpul. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2018, p. 137). Sumber data sekunder dari penelitian ini seperti gambaran gambaran atau sejarah dari perusahaan yang berhubungan dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian. Dalam penelitian, data yang dikumpulkan akan digunakan untuk memecahkan masalah yang ada sehingga data-data tersebut harus benar-benar dapat dipercaya dan akurat. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan angket, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono 2018, p. 142).

Teknik Analisis Data

Analisis Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian, adanya data yang hilang dan multikolinearitas. Analisis data akan dilakukan dengan analisis statistik deskriptif. Teknik statistika deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian dan menguji asumsi penelitian (Abdillah dan Jogiyanto 2015, p. 88). Teknik statistika yang umumnya digunakan adalah Mean, yang merupakan rata-rata aritmatik atau penghitungan seluruh informasi yang tersedia dalam menghitung tendensi sentral (mean, modus, median) distribusi frekuensi. Penghitungan mean digunakan apabila data diasumsikan terdistribusi secara normal.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah sebuah indikator dinyatakan valid untuk mengukur sebuah variabel konstruk. Hasil Pengujian validitas dari setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel konstruk dapat dilihat pada tabel 23. Indikator *employee satisfaction* 1 (Keamanan kerja), *employee satisfaction* 3 (Mudah memahami pengarahan Pimpinan), *employee satisfaction* 4 (Puas dengan pengarahan Pimpinan), *employee satisfaction* 5 (Perjalanan hidup saat ini), *employee satisfaction* 6 (Puas terhadap kehidupan yang dijalani saat ini), *employee satisfaction* 7 (Menyukai dan banyak mengubah banyak hal dalam hidup) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *employee satisfaction* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : ES1 dengan nilai 0,827, ES3

dengan nilai 0,802, ES4 dengan nilai 0,853, ES5 dengan nilai 0,787, ES6 dengan nilai 0,772, dan ES7 dengan nilai 0,804.

Indikator *leader member exchange* 1 (Pemimpin menaruh kepercayaan yang tinggi), *leader member exchange* 2 (Menghormati atasan), *leader member exchange* 3 (Dihormati oleh Pimpinan), *leader member exchange* 4 (Pimpinan memberikan umpan balik positif) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leader member exchange* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LMX1 dengan nilai 0,795, LMX2 dengan nilai 0,726, LMX3 dengan nilai 0,879, dan LMX4 dengan nilai 0,832.

Indikator *leaders personality agreeableness* 2 (Pimpinan yang suka membantu), *leaders personality agreeableness* 6 (Pimpinan dapat dipercaya), *leaders personality agreeableness* 11 (Pimpinan suka bekerja sama) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leaders personality agreeableness* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LPA2 dengan nilai 0,880, LPA6 dengan nilai 0,875, dan LPA11 dengan nilai 0,775.

Indikator *leaders personality conscientiousness* 1 (Pimpinan teliti), *Leaders Personality Conscientiousness* 3 (Pimpinan dapat diandalkan), *leaders personality conscientiousness* 6 (Pimpinan tekun dalam mengerjakan pekerjaan), *leaders personality conscientiousness* 7 (Pimpinan mengerjakan sesuatu dengan efisien), dan *leaders personality conscientiousness* 8 (Pimpinan bertanggung jawab atas rencana yang dibuat) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leaders personality conscientiousness* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LPC1 dengan nilai 0,781, LPC3 dengan nilai 0,857, LPC6 dengan nilai 0,838, LPC7 dengan nilai 0,877, dan LPC8 dengan nilai 0,871.

Indikator *leaders personality extraversion* 6 (Pimpinan memiliki kepribadian yang tegas), dan *leaders personality extraversion* 8 (Pimpinan mudah bersosialisasi) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leaders personality extraversion* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LPE6 dengan nilai 0,918 dan LPE8 dengan nilai 0,829.

Indikator *leaders personality non neuroticism* 6 (Pimpinan tekun dalam mengerjakan pekerjaan) dan *leaders personality non neuroticism* 7 (Pimpinan mengerjakan sesuatu dengan efisien) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leaders personality non neuroticism* dimana nilai *loading factor* > 0,7.

Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LPNN6 dengan nilai 0,986 dan LPNN7 dengan nilai 0,980.

Indikator *leaders personality openness to experience* 1 (Pimpinan memiliki ide-ide baru yang berasal dari pemikiran sendiri), *leaders personality openness to experience* 2 (Pimpinan ingin tahu banyak tentang hal berbeda), *leaders personality openness to experience* 3 (Pimpinan cerdik), *leaders personality openness to experience* 5 (Pimpinan memiliki imajinasi yang tinggi), *leaders personality openness to experience* 6 (Pimpinan pandai merancang sesuatu yang belum ada sebelumnya), *leaders personality openness to experience* 7 (Pimpinan menghargai nilai-nilai seni), *leaders personality openness to experience* 8 (Pimpinan menghargai keindahan), dan *leaders personality openness to experience* 10 (Pimpinan inovatif) merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel konstruk *leaders personality openness to experience* dimana nilai *loading factor* > 0,7. Nilai *loading factor* dari masing-masing indikator sebagai berikut : LPO1 dengan nilai 0,791, LPO2 dengan nilai 0,782, LPO3 dengan nilai 0,757, LPO5 dengan nilai 0,788, LPO6 dengan nilai 0,834, LPO7 dengan nilai 0,761, LPO8 dengan nilai 0,776, dan LPO10 dengan nilai 0,808.

Tabel 23
Validitas Diskriminan

	ES	LMX	LPA	LPC	LPE	LPNN	LPO
ES 1	0.827	0.557	0.378	0.34	0.351	0.4	0.523
ES 3	0.802	0.664	0.562	0.508	0.439	0.37	0.488
ES 4	0.853	0.587	0.46	0.43	0.353	0.377	0.674
ES 5	0.787	0.43	0.391	0.351	0.349	0.315	0.471
ES 6	0.772	0.381	0.364	0.288	0.357	0.217	0.425
ES 7	0.804	0.372	0.367	0.257	0.411	0.332	0.441
LMX 1	0.441	0.796	0.331	0.368	0.241	0.231	0.434
LMX 2	0.565	0.726	0.308	0.293	0.227	0.305	0.647
LMX 3	0.502	0.879	0.491	0.426	0.398	0.192	0.486
LMX 4	0.566	0.832	0.412	0.398	0.311	0.296	0.409
LPA 11	0.379	0.359	0.775	0.598	0.632	0.217	0.272
LPA 2	0.503	0.544	0.88	0.596	0.697	0.243	0.48
LPA 6	0.465	0.318	0.875	0.739	0.643	0.194	0.393
LPC 1	0.332	0.304	0.662	0.781	0.585	0.194	0.361
LPC 3	0.379	0.409	0.669	0.857	0.533	0.219	0.381
LPC 6	0.368	0.423	0.632	0.838	0.56	0.315	0.394
LPC 7	0.469	0.385	0.628	0.877	0.664	0.364	0.455
LPC 8	0.421	0.418	0.686	0.871	0.727	0.293	0.422
LPE 6	0.428	0.392	0.713	0.718	0.918	0.188	0.432
LPE 8	0.418	0.228	0.643	0.532	0.829	0.184	0.277
LPNN 6	0.434	0.32	0.273	0.344	0.215	0.986	0.442
LPNN 7	0.396	0.3	0.227	0.301	0.2	0.98	0.394
LPO 1	0.539	0.471	0.402	0.401	0.374	0.327	0.791
LPO 10	0.564	0.436	0.349	0.446	0.302	0.385	0.808
LPO 2	0.539	0.477	0.328	0.31	0.254	0.249	0.782
LPO 3	0.501	0.484	0.307	0.33	0.319	0.277	0.757
LPO 5	0.41	0.491	0.385	0.426	0.344	0.317	0.788
LPO 6	0.495	0.465	0.439	0.461	0.468	0.268	0.834
LPO 7	0.44	0.51	0.312	0.249	0.217	0.454	0.761
LPO 8	0.519	0.522	0.322	0.307	0.275	0.463	0.776

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas Variabel konstruk dapat dilihat pada tabel 24. Nilai realibilitas dari variabel konstruk ES, LMX, LP, LPA, LPC, LPE, LPNN, LPO nilainya lebih tinggi dari 0,7 maka hasilnya dapat dikatakan sudah reliabel. Berikut adalah data yang memiliki nilai lebih tinggi dari 0,7 yaitu : ES dengan nilai 0,896, LMX dengan nilai 0,823, LP dengan nilai 0,919, LPA dengan nilai 0,799, LPC dengan nilai 0,900, LPE dengan nilai 0,701, LPNN dengan nilai 0,966, dan LPO dengan nilai 0,913. Selain pengujian reliabilitas variabel konstruk dengan menggunakan Cronbach Alpha, uji reliabilitas dapat diuji dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE

diatas 0.5 dapat disimpulkan bahwa variabel konstruk reliabel. Berikut adalah data yang memiliki nilai lebih tinggi dari 0,5 yaitu : ES dengan nilai 0,652, LMX dengan nilai 0,656, LP dengan nilai 0,674, LPA dengan nilai 0,713, LPC dengan nilai 0,715, LPE dengan nilai 0,765, LPNN dengan nilai 0,966, dan LPO dengan nilai 0,620.

Tabel 24
Reliabilitas Variabel Konstruk

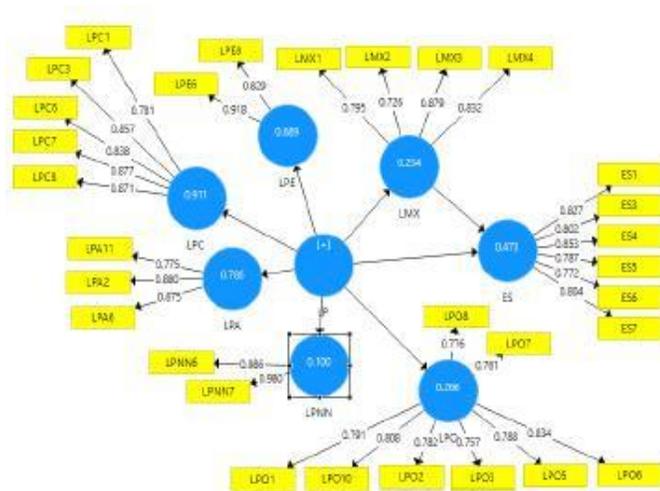
	Cronbach Alpha	rho_A	Reliabilitas Konstruk	AVE
ES	0.896	0.913	0.918	0.652
LMX	0.823	0.83	0.884	0.656
LP	0.919	0.92	0.935	0.674
LPA	0.799	0.814	0.882	0.713
LPC	0.9	0.904	0.926	0.715
LPE	0.701	0.757	0.867	0.765
LPNN	0.966	0.995	0.983	0.966
LPO	0.913	0.921	0.929	0.62

Pengujian hubungan antar variabel konstruk antara variabel *leaders personality*, *leader member exchange* dan *employee satisfaction* dapat diuraikan pada Tabel 4.25 Pengujian hubungan antara *leaders personality* dan *employee satisfaction* didapatkan dari nilai statistik uji sebesar 4.983 dengan nilai signikansi sebesar 0.00 yang dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar *leaders personality* dengan *employee satisfaction*.

Pengujian hubungan antara *leaders personality* dan *leader member exchange* didapatkan nilai statistik uji sebesar 2.273 dengan nilai signikansi sebesar 0.023 yang dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar *leaders personality* dengan *leader member exchange*.

Pengujian hubungan antara *leader member exchange* dan *employee satisfaction* didapatkan nilai statistik uji sebesar 4.983 dengan nilai signikansi sebesar 0.00 yang dapat diartikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar *leader member exchange* dengan *employee satisfaction*.

GAMBAR 2
Model Jalur PLS



Sumber: Penulis

Hipotesa 1 :

Leaders Personality (LP) terhadap *Leader Member Exchange (LMX)* terbukti signifikan dilihat dari nilai P Values sebesar 0,000. *Leaders Personality* yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leaders Personality Conscientiousness (LPC)* nomor 5 (Pemimpin rajin bekerja) dengan nilai 4,27 maka karyawan setuju apabila pemimpin mereka rajin bekerja sehingga berpengaruh positif dengan *leader member exchange*.

Leaders Personality Agreeableness (LPA) yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leaders Personality Agreeableness* nomor 10 (Pemimpin yang tidak kasar) dengan nilai 4,32 maka karyawan setuju apabila pemimpin mereka tidak kasar kepada karyawan sehingga berpengaruh positif dengan *leader member exchange*.

Leaders Personality Extraversion yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leaders Personality Extraversion (LPE)* nomor 7 (Pemimpin tidak malu) dengan nilai 4,09 maka karyawan setuju apabila pemimpin mereka tidak malu kepada karyawan sehingga berpengaruh positif dengan *leader member exchange*.

Leaders Personality Non Neuroticism yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leaders Personality Non Neuroticism (LPNN)* nomor 1 (Pemimpin yang tidak menekan karyawan) **R** dengan nilai 3,82 maka karyawan cukup setuju apabila pemimpin mereka tidak menekan karyawan sehingga berpengaruh positif dengan *leader member exchange*.

Leaders Personality Openness to Experience yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leaders Personality Openness to Experience (LPO)* nomor 4 (Pemimpin suka berpikir kritis) dengan nilai 3,72 maka karyawan cukup setuju apabila pemimpin mereka suka berpikir kritis sehingga berpengaruh positif dengan *leader member exchange*.

Hipotesa 2 :

Leader Member Exchange (LMX) terhadap *Employee Satisfaction (ES)* terbukti signifikan dilihat dari nilai P Values sebesar 0,000.

Leader Member Exchange yang memiliki nilai tertinggi adalah *Leader Member Exchange* nomor 2 (Karyawan menghormati pemimpin) dengan nilai 4,06 maka karyawan setuju apabila mereka menghormati pemimpin sehingga berpengaruh positif dengan kepuasan karyawan.

Hipotesa 3 :

Employee Satisfaction (ES) terhadap *Leaders Personality (LP)* terbukti signifikan dilihat dari nilai P Values sebesar 0,023. *Employee Satisfaction* yang memiliki nilai tertinggi adalah *Employee Satisfaction (ES)* nomor 7 (Menyukai perjalanan hidup dan dapat mengubah banyak hal) dengan nilai 3,92 maka karyawan setuju mereka menyukai perjalanan hidupnya dan dapat mengubah banyak hal sehingga *leaders personality* memengaruhi *employee satisfaction*.

Tabel 25
Hubungan Antar Variabel dan Uji t

	Sampel Asli (O)	Rata - rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
LMX > ES	0.5	0.492	0.1	4.983	0
LP > ES	0.283	0.298	0.124	2.273	0.023
LMX > LP	0.504	0.514	0.119	4.227	0
LPA > LP	0.887	0.888	0.03	29.513	0
LPC > LP	0.954	0.954	0.012	78.513	0
LPE > LP	0.83	0.833	0.036	23.048	0
LPNN > LP	0.316	0.321	0.124	2.558	0.011
LPO > LP	0.516	0.535	0.114	4.514	0

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan : Berdasarkan hasil penelitian dari rumusan masalah, maka kesimpulan yang dapat dihasilkan adalah sebagai berikut :

- Leaders personality extraversion* memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*, *leaders personality agreeableness* memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*, *leaders personality conscientiousness* memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*, *leaders personality neuroticism* tidak memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*, *leaders personality openness to experience* memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*.
- Leader member exchange* memiliki pengaruh terhadap *employee satisfaction*.
- Leaders personality extraversion* memiliki pengaruh terhadap *leader member exchange*, *leaders personality agreeableness* memiliki pengaruh terhadap *leader member exchange*, *leaders personality conscientiousness* memiliki pengaruh terhadap *leader member*

exchange, leaders personality neuroticism tidak memiliki pengaruh terhadap *leader member exchange, leaders personality openness to experience* memiliki pengaruh terhadap *leader member exchange*.

4. *Leader member exchange* terbukti merupakan variabel *intervening* karena nilai LMX terhadap ES dengan nilai T statistik sebesar 4,983 lebih besar daripada LP terhadap ES dengan nilai T statistik sebesar 2,2273 dan LP terhadap LMX memiliki nilai statistik sebesar 4,227. Sehingga dapat disimpulkan bahwa apabila LP terhadap ES memiliki nilai yang rendah, LP terhadap LMX memiliki nilai yang sangat tinggi, dan LMX terhadap ES memiliki nilai yang sangat tinggi. Sehingga LMX memiliki pengaruh yang besar sebagai variabel *intervening*.

Saran : Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Terkait dengan *leaders personality extraversion*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —cuekl dan saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan agar pemimpin memberikan perhatian lebih kepada karyawan sehingga akan meningkatkan performa perusahaan.
2. Terkait dengan *leaders personality agreeableness*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —perhatian kepada orang lain dan saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan agar lebih memperhatikan karyawannya sehingga karyawan merasa pimpinannya lebih peduli kepada karyawan sehingga meningkatkan kepuasan karyawan.
3. Terkait dengan *leaders personality conscientiousness*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —melakukan sesuatu dengan efisienl dan saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan mengerjakan segala sesuatu dengan lebih efisien sehingga lebih menghemat waktu dan tenaga.
4. Terkait dengan *leaders personality neuroticism*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —tidak santail dan saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan agar lebih santai dalam menghadapi berbagai macam persoalan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Terkait dengan *leaders personality openness to experience*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —lebih suka pekerjaan yang bersifat rutinl dan saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan berusaha agar lebih bervariasi dalam mengerjakan pekerjaan di perusahaan maupun memberikan tugas kepada bawahannya sehingga bawahan tidak merasa bosan.
6. Terkait dengan *leader member exchange*, indikator yang memiliki nilai paling rendah adalah —tingkat kepercayaan yang tinggil dan

saran yang dapat diberikan adalah pimpinan disarankan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk membuat keputusan yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan meningkat.

7. Terkait dengan *employee satisfaction*, indikator yang memiliki nilai yang paling rendah adalah —keamanan kerjal dan saran yang dapat diberikan adalah perusahaan harus lebih memperhatikan keamanan kerja di perusahaan sehingga bawahan mendapatkan rasa aman di perusahaan tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogyanto (2015). (PLS) Partial Least Square– Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis, 1, Yogyakarta: ANDI.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 433–449.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2012). Organizational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta

