

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA INOVATIF TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

ANASTASIA EKAWATI

DEWIE TRIWIJAYANTI WARDONO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231

E-mail: anastasiaekawati@gmail.com

Abstract: *This study aims to test and analyze whether leadership style and innovation culture on employee job satisfaction. This type of this research is quantitative. The sampling technique of this research is using saturate sampling with 40 respondents. Statistical analysis that used is the approach of mutiple linear regression with the help of IBM SPSS 2.0 software. Results showed that leadership style has a positive and significant effect on employee job satisfaction, innovation culture has a positif and no significant effect on employee job satisfaction, leadership style and innovation culture have simultaneously significant influence on employee job satisfaction.*

Keywords: *leadership style, innovation culture, employee job satisfaction*

PENDAHULUAN

Persaingan usaha akhir-akhir ini semakin lama semakin ketat akibat adanya globalisasi. Setiap perusahaan kini berlomba-lomba untuk dapat meraup pasar sebesar-besarnya. Hal ini menuntut perusahaan untuk selalu memberikan barang dan jasa mereka dengan kualitas yang baik sehingga tuntutan akan kemampuan dan tanggung jawab setiap individu didalamnya juga semakin tinggi.

Kinerja organisasi dan kinerja karyawan adalah dua istilah yang saling terkait untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Gull dan Azam, 2012). Organisasi harus mengambil langkah-langkah untuk menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan, karena jika tingkat kepuasan kerja tinggi maka tingkat produktivitas karyawan akan lebih tinggi. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan harus bisa menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan untuk bisa mencapai visi dan misi perusahaan. Pimpinan juga harus bisa memberikan motivasi kerja, bimbingan, masukan, ataupun

pengarahan kepada bawahannya agar tercipta koordinasi yang baik antar masing-masing pihak. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap faktor terpenting dalam keberhasilan dan kegagalan organisasi (Bass, 1990 dalam Menon, 2002). Demikian pula keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan. Kepemimpinan berarti cara untuk menciptakan visi yang jelas, memberikan kepercayaan diri kepada karyawannya, dan diciptakan melalui koordinasi dan komunikasi (Bohn dan Grafton, 2002 dalam Chang dan Lee, 2007). Kepemimpinan yang baik diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Husnan, 2002:224). Ada berbagai

macam gaya kepemimpinan yaitu otoriter, birokratis, karismatik, bebas, demokratis, partisipatif, situasional, transaksional, dan transformasional (Mosadeghrad, 2004). Namun tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling ideal. Efektivitas dari suatu gaya kepemimpinan tertentu bergantung pada situasi yang ada.

Hasil penelitian Ghorbadian *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan signifikan yang terjadi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja. Namun tidak ada hubungan yang signifikan yang terjadi antara gaya kepemimpinan *laissez-faire* dan kepuasan kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Tsai Yafang (2011) mengungkapkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Sehingga gaya kepemimpinan sangat menarik untuk diteliti kembali.

Selain faktor gaya kepemimpinan, faktor budaya organisasi diyakini juga berpengaruh besar pada karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan dan budaya merupakan komponen fundamental dari proses perubahan (Afsaneh, 1993, Kotter, 1998, Schein, 1984 dalam Sarros, 2008).

Penelitian ini difokuskan pada salah satu budaya yaitu budaya inovatif dimana budaya ini merupakan budaya yang digunakan di departemen personalia PT Petrokimia Gresik.

Budaya inovatif disebut sebagai sebuah proses dengan tujuan untuk menciptakan pengetahuan baru yang difokuskan pada pengembangan komersial dan untuk mendapatkan solusi yang layak (Herkema, 2003). Menurut Herkema, inovasi adalah penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Hal tersebut bisa berupa

produk baru, layanan baru atau teknologi baru. Budaya inovatif ditandai dengan perubahan prinsip-prinsip manajemen tradisional, baik dari segi proses dan praktek-praktek yang secara signifikan mengubah cara kerja manajemen (Hamel, 2006).

Hasil penelitian Olasupo (2011) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004) menunjukkan bahwa indikator budaya inovatif dan suportif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, indikator budaya birokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya perbedaan yang kemudian diidentifikasi sebagai *research gap*.

Kepuasan kerja sendiri merupakan hal yang penting bagi karyawan. Kepuasan kerja merupakan persepsi seseorang mengenai pekerjaan, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja seperti gaya atasan, aturan dan prosedur kerja, rekan kerja, kondisi kerja dan tingkat kompensasi yang diterima. Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya adalah nilai kompensasi, promosi kerja, kondisi kerja, supervisi, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan (Mosadeghard dan Yarmohammadian, 2006). Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001:179). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2000:193).

Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya. Kepuasan kerja juga dapat mengukur seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya manusianya. Semakin baik kepuasan kerja suatu perusahaan, semakin baik pula pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan milik negara dan produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk dan memiliki 3344 karyawan. Sebagai perusahaan pupuk terbesar yang ada di Indonesia, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan harus tepat agar peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan dapat dicapai. Untuk mencapai visi dan misinya, PT Petrokimia Gresik membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal melalui dorongan dari pemimpin dan budaya organisasi yang kuat yang diharapkan bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Fokus penelitian terletak di Departemen Personalia yang berjumlah 40 orang. Untuk mencapai kepuasan kerja pada karyawan di PT Petrokimia Gresik adalah dengan cara menyediakan perlengkapan baik secara teknis untuk menunjang penyelesaian pekerjaan agar mencapai hasil yang maksimal. Selain itu adanya fasilitas dan sarana prasarana seperti fasilitas olahraga, kerohanian, sosial dan kesehatan yang lengkap dan memadai yang berguna untuk membantu menghilangkan stres dan rasa jenuh. Sedangkan gaya kepemimpinan hanya sebagai faktor *interpersonal support* dan faktor keterikatan antara karyawan dengan pemimpin, Budaya inovatif sendiri

juga dianggap sebagai nilai-nilai yang telah berlaku di perusahaan serta pembawaan dari pemimpin yang tidak menunjukkan hubungan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil ulasan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Kedua, untuk menganalisis pengaruh budaya inovatif terhadap kepuasan kerja karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Ketiga, untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau kelompok. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau karyawannya (Nawawi, 2003). Merujuk Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sudriamunawar (2006:24) menyampaikan bahwa pandangan para pemimpin menyatakan ada tiga gaya memimpin. Pertama, gaya otokratis. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung

mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahannya.

Kedua, gaya partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya demokratis. Gaya ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat yang mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi.

Dan ketiga, gaya kendali bebas. Gaya ini merupakan nama lain dari "*Laissez Faire*". Menurut pendekatan ini suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijaksanaan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud jika dijalankan sesuai fungsinya. Fungsi ini berhubungan langsung dengan situasi atau konflik yang mungkin sedang terjadi sehingga pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian dalam situasi tersebut.

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kartono, 2010:93).

Sedangkan Handoko (2003:299) mengelompokkan fungsi yang harus dilakukan pemimpin menjadi dua hal. Pertama, fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah yaitu fungsi yang menyangkut pemberian penyelesaian, informasi, dan

pendapat. Dan yang kedua fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial, yaitu fungsi yang menyangkut segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lancar, persetujuan dengan kelompok lain dan penengahan perbedaan pendapat.

Pengukuran gaya kepemimpinan, Siagian (2002:121) mengungkapkan ada tujuh indikator, yaitu iklim saling mempercayai, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan para bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan, memperhitungkan faktor kepuasan kerja para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya, dan pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Dalam penelitian ini indikator gaya kepemimpinan yang digunakan merujuk pada penelitian Husnan (2002:216). Petama, *the autocratic leader*. Indikatornya meliputi, pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan, memberikan motivasi langsung pada bawahan, dan pengawasan kerja bawahan terpusat ditangan pimpinan.

Kedua, *the partisipative leader*. Indikatornya meliputi, pemimpin menampung pendapat dan pemikiran bawahan mengenai keputusan yang akan diambil, pemimpin mendorong kemampuan bawahan untuk mengambil keputusan, bawahan diberikan kemampuan mengendalikan diri dan menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Dan yang ketiga, *the free rein leader*. Indikatornya meliputi, memberikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada para bawahan, pemimpin menyerahkan tanggung jawab kepada bawahan,

bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian yang tinggi.

Budaya Inovatif

Budaya inovatif adalah proses perubahan prinsip dan cara kerja manajemen untuk mencapai penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Herkema (2003) mendefinisikan budaya inovatif sebagai sebuah proses yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru yang difokuskan pada pengembangan komersial dan untuk mendapatkan solusi yang layak. Herkema (2003) berpendapat bahwa inovasi adalah penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Hal ini bisa berupa produk baru, layanan baru atau teknologi baru. Hamel (2006) mendefinisikan budaya inovatif ditandai dengan perubahan prinsip-prinsip manajemen tradisional, baik dari segi proses dan praktek-praktek yang secara signifikan mengubah cara kerja manajemen.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya inovatif adalah proses perubahan prinsip dan cara kerja manajemen untuk mencapai penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi.

Perusahaan dengan kemampuan inovasi yang lebih besar akan memperoleh respon yang lebih baik dari lingkungan dan lebih mudah mendapatkan kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengkonsolidasikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Calantone *et al.*, 2002; Zaltman *et al.*, 1973 dalam Dobni, 2008).

Perusahaan membutuhkan inovasi yang berkelanjutan. Dan untuk mencapainya, perusahaan tersebut harus memiliki satu set keyakinan dan pemahaman organisasi yang luas (Simpson *et al.*, 2006). Selain itu, perusahaan harus

selalu memodifikasi budaya mereka dalam rangka untuk mengembangkan budaya inovatif.

Organisasi yang sukses memiliki kemampuan untuk menyerap inovasi ke dalam budaya dan proses dalam sebuah organisasi (Syrett dan Lammiman, 1997; Tushman dan O'Reilly, 1997, dalam Dobni, 2008). Menurut O'Reilly dan Tushman, budaya organisasi terletak di jantung inovasi. Pengaruh budaya inovasi dan kreativitas bisa diterapkan dengan berbagai cara termasuk proses sosialisasi yang disampaikan melalui struktur, kebijakan, dan praktik serta prosedur.

Unsur-unsur dasar budaya inovasi (nilai dan keyakinan bersama, dan perilaku yang diharapkan berasal dari nilai-nilai dan keyakinan) mempengaruhi dalam dua cara yaitu melalui sosialisasi (Chatman dan Jehn, 1994; Louis, 1980; Kaya Harris, 1998, dalam Dobni, 2008) dan melalui nilai-nilai dasar, asumsi dan keyakinan (Tesluk *et al.*, 1997 dalam Dobni, 2008) yang menjadi panduan untuk perilaku. Dengan demikian, budaya inovasi menghargai kreativitas, pengambilan risiko, kebebasan, kerja sama tim, menjadi nilai mencari dan solusi berorientasi, komunikatif, menanamkan kepercayaan dan rasa hormat, dan cepat dalam membuat keputusan. Diharapkan kebiasaan ini bisa menjadi kebutuhan dan kebiasaan yang harus ditanamkan dalam perusahaan (Lock dan Kirkpatrick, 1995, dalam Dobni, 2008). Demikian pula, orang akan berharap budaya tersebut bisa mengurangi praktek-praktek dan perilaku yang menghambat inovasi seperti kekakuan, kontrol, peramalan, dan stabilitas (Jassawalla dan Sashittal, 2003, dalam Dobni, 2008)

Indikator budaya inovatif adalah perhatian, infrastruktur, pengaruh orientasi pasar dan implementasi Dobni (2008).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka (Davis, 2002:105). Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins, 2003:91). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor pegawai yang meliputi kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja; dan faktor pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (Mangkunegara, 2001:120).

Pengukuran kepuasan kerja, ada lima indikator yang digunakan (Luthans, 1997:431). Pertama, pembayaran seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

Kedua, pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi

kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

Ketiga, rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar pada kepuasan kerja yang meningkat.

Keempat, promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan.

Promosi memungkinkan perusahaan untuk menggunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

Dan kelima, supervisi. Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

Sedangkan ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan berbagai cara. Misalnya selain berhenti, karyawan mengeluh tentang pekerjaannya, tidak patuh, mencuri barang milik perusahaan atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka. Ada beberapa contoh respon yang

biasa diungkapkan karyawan ketika mereka merasa tidak puas (Robbins, 2003:105). Pertama, keluar (*exit*). Merupakan suatu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

Kedua, suara (*voice*). Dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas permasalahan-permasalahan dengan atasan, dan dengan beberapa kegiatan serikat buruh.

Ketiga, kesetiaan (*loyalty*). Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi dan menghadapi kritik dari luar dengan mempercayai organisasi dan manajemennya.

Keempat, pengabaian (*neglect*). Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara terus menerus, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang bernilai penting dalam sistem manajemen perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Husnan, 2002:224).

Peranan kepemimpinan dalam organisasi terdiri dari tiga bentuk yaitu peranan interpersonal dimana seorang pemimpin dalam perusahaan merupakan suatu simbol dari keberadaan organisasi yang berarti pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan dan seorang pemimpin mempunyai peran

sebagai penghubung; peranan informasional yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisa informasi; peranan pengambilan keputusan yaitu seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten (Siagian, 2002:66).

Peranan-peranan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan merujuk pada penelitian Ogbonna dan Harris (2000) bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Branca dalam Effendi (2004:33), pada gaya kepemimpinan demokratis bawahan bekerja dengan penuh kegairahan. Sedangkan pada gaya kepemimpinan otoriter bawahan bekerja penuh dengan perasaan tertekan dan bahkan sering terjadi ketegangan antara bawahan, dan pada gaya kepemimpinan *laissez faire* bawahan bekerja secara tidak teratur. Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa penerapan gaya kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja bawahan.

Budaya Inovatif dan Kepuasan Kerja Karyawan

Budaya (*culture*) memberi pedoman bagi seorang karyawan bagaimana dia mempersepsikan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya. Kreitner dan

Kinicki (2005:79) menyebutkan budaya organisasi adalah salah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Perusahaan dengan kemampuan inovasi yang lebih besar akan memperoleh respon yang lebih baik dari lingkungan dan lebih mudah mendapatkan kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mengkonsolidasikan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Calantone et al., 2002; Zaltman et al., 1973 dalam Dobni, 2008). Dengan uraian tersebut dapat dilihat bahwa budaya inovatif dapat meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya diharapkan bisa mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan kajian teoritik dan penelitian terdahulu, maka hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H₁: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik.
- H₂: Budaya inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik.
- H₃: Gaya kepemimpinan dan budaya inovatif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana penelitian digunakan untuk meneliti

populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian yang hasilnya dinyatakan dalam bentuk angka. Merujuk Sugiyono (2010:8) pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistika, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Merujuk pada Singarimbun (2006:1) penelitian ini dapat digolongkan sebagai jenis penelitian survey. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Populasi penelitian ini adalah karyawan Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik sejumlah 40 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh yaitu berjumlah 40 orang responden.

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yaitu variabel bebas (X): gaya kepemimpinan (X₁) dan budaya inovatif (X₂); serta variabel terikat (Y): kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau kelompok. Indikator-indikator yang digunakan merujuk Husnan (2002:216) yaitu *the autocratic leader*, *the partisipative leader*, dan *the free rein leader*.

Budaya inovatif adalah budaya dimana didalamnya terdapat berbagai proses perubahan prinsip dan cara kerja manajemen untuk mencapai penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Indikator-indikator yang digunakan

merujuk Dobni (2008) adalah perhatian dan implementasi.

Kepuasan kerja adalah suatu reaksi emosional yang dapat mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator-indikator yang digunakan merujuk Luthans (1997:431) adalah gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, dan kepenyeliaan (supervisi).

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dokumentasi dan wawancara. Skala pengukuran yang digunakan dalam menyusun angket ini adalah lima skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju).

Metode analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda yang akan diuji pada jawaban responden. Hasil pengujian

validitas pada masing-masing item pernyataan lebih besar dari nilai r tabel = 0,312 dan menunjukkan hasil yang signifikan, serta menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dinyatakan valid. Sedangkan pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* X_1 adalah 0,872, X_2 sebesar 0,823, dan Y sebesar 0,826. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X_1 , X_2 , dan Y reliabel. Hasil pengujian asumsi klasik juga menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

HASIL

Data responden melalui kuesioner sebanyak 40 item dianalisis menggunakan regresi linier berganda berdasarkan masing-masing perguruan tinggi. Hasil analisis regresi tersebut ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi

Model	Unstandarized Coeficient B	T	Sig.	F	Sig	R	R Square
Coeficient	15,374	4,416	,000	5,874	,006	,491	241
Gaya Kepemimpinan	,446	2,395	,022				
Budaya Inovatif	,539	1,441	1,158				

Sumber: Output SPSS 2.0, 2013

Berdasarkan pada tabel 1, nilai koefisien regresi sebesar 15,374 menyatakan bahwa jika tidak ada variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya inovatif (X_2), maka nilai kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 15,374. Nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan (X_1) adalah sebesar 2,395 pada taraf signifikansi sebesar 0,022 yaitu dibawah 5 % atau 0,05 yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Nilai t hitung variabel budaya inovatif (X_2) adalah sebesar 1,441. Dengan signifikansi lebih dari 0,05 yaitu 0,158, maka dapat disimpulkan variabel budaya inovatif (X_2) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Nilai F hitung adalah sebesar 5,874. Dengan signifikansi 0,006 ($\leq 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya inovatif (X_2) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Model gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,241. Hal ini menunjukkan bahwa 24 % variasi dari variabel kepuasan kerja (*Y*) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya inovatif (X_2), sedangkan sisanya sebesar 76% (100 % - 24%) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel gaya kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (*Y*) karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Hal ini terlihat pada koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) yang mempunyai tanda positif sebesar 0,446 dan hasil uji signifikansi *t* sebesar 0,022 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (*Y*) karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Hal ini disebabkan karena para karyawan lebih menyukai kondisi dimana pemimpin mereka memberikan kesempatan karyawannya untuk memberikan pendapat dan bereksplorasi dengan pekerjaan mereka.

Dalam departemen personalia PT Petrokimia Gresik hal tersebut sudah diterapkan dan berdampak positif dalam pengembangan ide-ide dan inovasi. Peran karyawan juga sangat dihargai dengan pemberian insentif pada karyawan yang ide atau inovasinya dinilai dapat diterapkan dengan baik.

Hasil temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai Yafang (2011) yang mengungkapkan adanya

pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Indikator gaya kepemimpinan partisipatif memiliki skor rata-rata tertinggi yang menunjukkan bahwa karyawan tidak menginginkan suatu keadaan dimana pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan pertimbangan dari mereka.

Pengaruh Budaya Inovatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel budaya inovatif (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (*Y*) karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Hal ini terlihat pada koefisien regresi variabel budaya inovatif (X_2) yang mempunyai tanda positif sebesar 0,539 dan hasil uji signifikansi *t* sebesar 1,158 yang menunjukkan bahwa variabel budaya inovatif (X_2) mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (*Y*) karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya inovatif dianggap sebagai nilai-nilai yang telah berlaku di perusahaan serta pembawaan dari pemimpin yang tidak menunjukkan hubungan terhadap kepuasan kerja. Hasil temuan tersebut tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silverthorne (2004) yang mengungkapkan bahwa budaya inovatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel budaya inovatif (X_2) mempunyai 2 indikator yaitu perhatian dan implementasi. Indikator implementasi memiliki skor rata-rata tertinggi yang menunjukkan bahwa karyawan setuju pada saat mereka bisa mengeluarkan ide-ide baru serta bereksplorasi dengan lingkungan kerja.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa keseluruhan dari penerapan budaya inovatif belum tentu dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang berarti ada variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang berpengaruh signifikan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Inovatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji F (simultan) diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya inovatif (X_2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik dengan hasil pada nilai F hitung sebesar 5,874 dengan sig. $0,006 < 0,05$.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dan budaya inovatif yang dapat diterima oleh para karyawannya, akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan khususnya Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik yang dapat tercermin pada saat menjalankan aktivitas pekerjaan sehari-hari. Karyawan selalu dilibatkan dalam hal pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan baru. Pimpinan juga aktif memotivasi karyawan untuk menyampaikan saran maupun gagasan baru yang menunjang kinerja perusahaan.

Hasil temuan ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai Yafang (2011) yang mengungkapkan adanya pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dan juga menolak hasil penelitian dari Olasupo (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak mempunyai

hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan yang dapat diambil adalah gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan pada karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik merupakan gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Personalia PT Petrokimia Gresik. Akan tetapi budaya inovatif memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tetap bisa merasa puas saat budaya inovatif tidak diterapkan. Dapat diambil kesimpulan juga bahwa gaya kepemimpinan dan budaya inovatif memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan departemen personalia PT Petrokimia Gresik.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang, Su-Chao dan Lee, Ming-Shing. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction (Online), *The Learning Organization*, 14 (2) pp. 155 - 185
- Davis, Keith. E. 2002. [*Organizational behavior : human behavior at work*](#), eleventh edition, McGraw-Hill.
- Dobni, C.Brooke. 2008. Measuring innovation culture in

- organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*. 11 (4) pp. 539-559.
- Effendi, Uchjana Onong. 2004. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ghorbajian, Azimeh *et al.* 2012. "The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction". *Australasian Medical Journal [AMJ]* 2012,5,1,1-7]
- Gull, Shamaila dan Azam, Fariha. 2012. Impact of Organizational Cukture Type on Job Satisfaction Level of Employees' in Different Organizations of Lahore, Pakistan, (Online), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciencers*, December 2012, 2 (12).
- Hamel, G. 2006. "The why, what and how of innovation management", *Harvard Business Review*, 82 (4) pp. 84-96.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia :Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE.
- _____. 2003. *Manajemen*. Cetakan 18. Yogyakarta: BPFE.
- Herkema, S. 2003. "A complex adaptive perspective on learning within innovation projects", *The Learning Organization*, 10 (6) pp 340-6.
- Husnan, S dan Heidjrachman. 2002. *Manajemen Personalia*, (Edisi Keempat). Yogyakarta: BPFE.
- Kartono, Kartini. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal Itu?*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner dan Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba empat.
- Luthans, Fred. 1997. *Organization Behavior*. Third Edition. USA: McGraw-Hill Companies Inc.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, 16 February, pp.91-97.
- Mosadeghrad, Ali Muhammad dan Yarmohammadian M.A., 2006. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, (Online), *Leadership in Health Services*, 19 (2) pp. 11-28.
- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ogbonna, Emmanuel dan Harris Llyod. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *International Journal of Human Resources Management*.
- Olasupo, M. O. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction in a Nigerian Manufacturing Organization. *Academic Journal IFE Psychology*, 19, Iss: 1.

- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Versi Bahasa Indonesia*, edisi kedelapan, Jakarta : PT. Prenhalindo (Buku Jilid I).
- Robbins, Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid I*. Edisi 9 (Indonesia). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sarros, James C *et al.* 2008. "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15 (2) pp.145-158.
- Siagian, Sondang P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silverthorne, Colin. 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction, (Online). *Leadership dan Organization Development Journal*, 25 Iss: 7 pp. 592-599
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. and Enz, C.A. (2006), "Innovation orientation outcomes:the good and the bad", *Journal of Business Research*, 59 (10-11) pp.1133-41.
- Singarimbun, Masri dan Sofian, Efendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sudriamunawar, H. 2006. *Kepemimpinan, peran serta dan produktivitas*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Tsai, Yafang. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction (Online). *Tsai BMC Health Services Research* 2011, pp. 11-98.