

PENGARUH KOMPENSASI, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

AVIF NOERDIANSYAH

AGUS FRIANTO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang Surabaya 60231
Email : avif19071991@gmail.com

Abstract: *Employees is one of the factors production that is not enough to be compensated only, but also through the adjustment of the company's values and the support of their leaders can indirectly increase employee job satisfaction. The purpose of this research to test the influence of compensation, organizational culture is limited to the hierarchy culture and leadership style on employees job satisfaction in PT. PLN (Persero) North Surabaya Area. Sampling technique in this research using proportionate stratified random sampling with 56 samples of respondents, however, of the distributing questionnaires to 56 respondents only 38 questionnaires are returned. The results of research showed that compensation have a significant positive influence on employee job satisfaction. Organizational culture have a significant positive influence on employee job satisfaction. Leadership style had not significant influence on employee job satisfaction. Compensation, organizational culture and leadership style have a significant simultant influence on employee job satisfaction.*

Keywords: *compensation, organization culture, leadership style, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Pelaku usaha dalam menjalankan operasi bisnis perusahaan selalu mengutamakan aspek efisiensi yang hanya condong pada peningkatan hasil produksi. Melalui peningkatan hasil produksi perusahaan akan mampu memaksimalkan perolehan laba yang akan berdampak positif terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan, namun melihat kenyataannya orientasi tersebut mengesampingkan perhatian terhadap para karyawan yang merupakan salah satu faktor produksi yang penting dalam kegiatan operasional perusahaan.

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi yang tidak cukup hanya diberikan kompensasi yang berupa upah atau gaji saja. Karyawan harus juga mendapat perlakuan yang sesuai harkat dan martabat sebagai makhluk sosial dalam bentuk

pemberian dukungan, pengaktualisasian diri yang secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi atau imbalan adalah sumber potensial dalam memberikan penghargaan kepada karyawan. Hal tersebut mengindikasikan kompensasi atau imbalan merupakan sesuatu yang individu ingin dapatkan dari suatu pekerjaan (Kalleberg, 1977 dalam Rehman et al., 2010). Bentuk kompensasi yang mampu memenuhi harapan-harapan karyawan akan mampu mendorong terciptanya sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang merupakan cerminan dari adanya kepuasan kerja.

Selain faktor kompensasi perlu dipahami juga bahwa setiap karyawan mempunyai tujuan-tujuan pribadi yang harus diakomodir dan kemudian dilembagakan melalui

suatu budaya. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma perilaku, sehingga budaya organisasi dapat memberikan makna terhadap situasi yang karyawan temukan yang kemudian dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka. (Robbins & Coulter, 2005 dalam Tsai, 2011).

Kepemimpinan merupakan suatu konsep hubungan yang didalamnya terdapat proses pengaruh sosial di mana pemimpin mencari partisipasi secara sukarela dari bawahan dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Olasupo, 2011). Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan dapat mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat bergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James et. al., 1982 dalam Ruvendi, 2005).

Menciptakan kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu aspek terpenting bagi suatu perusahaan guna menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dengan pimpinan perusahaan dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan (Brahmasari dan Suprayetno, 2008).

Pelaksanaan studi awal pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara menunjukkan bahwa terdapat gejala-gejala adanya ketidakpuasan kerja yang diperlihatkan oleh karyawan dalam menjalankan rutinitas kerja. Gejala-gejala tersebut yaitu karyawan mengeluh terhadap pekerjaan yang diperintahkan oleh pimpinan dan karyawan menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan dengan menyampaikan penjelasan kepada pimpinan yang tidak dapat memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi,

budaya organisasi yang dibatasi pada budaya organisasi hierarki dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

KAJIAN PUSTAKA

Kompensasi

Ruky (2006:9) memberikan pengertian kompensasi imbalan atau *compensation* atau *remuneration* mempunyai cakupan yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Imbalan merupakan semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung pada suatu hari nanti.

Mathis dan Jackson (2009:420) memberikan pengertian bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang secara nyata diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari hasil kerja mereka baik yang berupa moneter atau nonmoneter.

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk balas jasa dari perusahaan yang diterima pekerja sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan.

Mathis dan Jackson (2009:420) menjelaskan bahwa kompensasi yang diterima karyawan terbagi menjadi dua bagian yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, bonus, insentif, opsi saham karyawan. Kompensasi tidak langsung terdiri dari asuransi atau pemeliharaan kesehatan, cuti berbayar, dana pensiun, tunjangan pendidikan, tunjangan sosial dan rekreasi.

Terdapat juga kompensasi yang bersifat bukan uang (Ruky, 2006:188). Kompensasi bukan uang

terdiri dari pemberian cuti tambahan, kesempatan mengikuti pendidikan formal (kuliah) atas biaya perusahaan, pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi, naik haji atas biaya perusahaan.

Kompensasi yang diterima oleh karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara didasarkan pada beberapa peraturan yang dikeluarkan oleh direksi PT. PLN (Persero) yaitu peraturan No. 046 / DIR / 2008 tentang tunjangan kompetensi dan tarif *grade*, peraturan No. 205104.K / 010 / DIR / 2006 tentang dana pensiun dan peraturan No. 168.K / DIR / 2011 tentang penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan bagi pegawai dan keluarga (Laporan Tahunan PT. PLN (Persero), 2011:90-98).

Berdasarkan beberapa peraturan yang diuraikan sebelumnya pengukuran kompensasi mengacu pada teori yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2009:420) dan Ruky (2006:188) dengan indikator yang meliputi : gaji, bonus, insentif, asuransi atau program pemeliharaan kesehatan, cuti berbayar, dana pensiun, pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi.

Budaya Organisasi

Davis (1984) dalam Sobirin (2009:127) memberikan pengertian budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai yang disepakati bersama yang memberikan makna bagi setiap anggota organisasi dan kemudian menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam lingkungan organisasi.

Robbins dan Judge (2008:256) menjelaskan bahwa "budaya organisasi adalah seperangkat sistem makna yang disepakati oleh seluruh anggota

organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya".

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam menghadapi masalah yang timbul dalam lingkungan organisasi dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Cameron dan Quinn (2006:26-28) menjelaskan terdapat beberapa aspek yang dapat menunjukkan bahwa suatu organisasi menganut budaya hierarki. Karakteristik dominan, yaitu organisasi merupakan tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur, terdapat beberapa prosedur formal untuk mengendalikan terhadap apa yang dikerjakan anggota.

Kepemimpinan organisasi yaitu pemimpin menjalankan peran sebagai koordinator, mengorganisir dan memelihara efisiensi. Manajemen personil yang bercirikan rasa aman pada diri karyawan, adanya keseragaman, dapat diprediksi dan adanya stabilitas hubungan. Perekat organisasi yaitu organisasi dipersatukan dengan peraturan dan kebijakan yang formal. Penekanan strategi yaitu organisasi menekankan pada ketahanan dan stabilitas. Kriteria keberhasilan yaitu keberhasilan organisasi didasarkan pada efisiensi, produk dan jasa yang dapat diandalkan, jadwal yang rutin dan produksi dengan ongkos produksi yang rendah.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah "perilaku yang melekat pada diri seorang pemimpin yang mengarahkan aktivitas suatu kelompok untuk mencapai sasaran

bersama” (Hemphill & Coons, 1975 dalam Yukl, 2010:4).

Rivai dan Mulyadi, (2011:42) memberikan pengertian gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar sasaran yang telah ditetapkan organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang khas pada diri seorang pemimpin yang mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Hasil pelaksanaan studi awal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan terjadi pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan. Oleh karena itu pengukuran gaya kepemimpinan mengacu pada teori yang disampaikan oleh Yukl (2010:79-89) yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan dengan beberapa indikator yang meliputi: merencanakan aktivitas kerja, menjelaskan peran dan tujuan, pemantauan aktivitas operasi, memberikan dukungan, mengembangkan dan memberikan pengakuan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah “sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya yang timbul dari hasil penilaian atau evaluasi terhadap karakteristik situasi kerja” (Robbins dan Judge, 2008:107).

Sunyoto (2012:210) memberikan pengertian kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menunjukkan sikap positif karyawan dalam menjalankan pekerjaan

Locke dalam Umam (2010:195) menjelaskan bahwa terdapat beberapa ciri yang dapat memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai pekerjaan yang meliputi : keragaman keterampilan, identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas(*task significance*), otonomi, umpan balik.

Pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya utara difokuskan pada hal-hal yang berkaitan erat dengan karakteristik pekerjaan yang secara rutin dilaksanakan oleh karyawan. Oleh karena itu mengacu pada teori yang disampaikan Locke dalam Umam (2010:195) kepuasan kerja diukur dengan beberapa indikator yaitu : keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.

Hubungan Kompensasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Kompensasi atau imbalan merupakan “sumber potensial yang diinginkan dan diharapkan oleh pekerja dari pekerjaan mereka” (Kalleberg, 1997 dalam Rehman et al., 2010). Menurut Clifford (1985) dan Dorothee (2004) dalam Rehman (2010) menemukan bahwa imbalan

kerja secara signifikan berkaitan dengan profesionalisme dan kepuasan kerja. Mereka mendukung argumen bahwa kepuasan kerja bagi para profesional tersebut merupakan dampak dari pandangan terhadap suatu imbalan pekerjaan.

Robbins dan Judge (2008:119) menjelaskan bahwa kompensasi yang dianggap adil oleh karyawan karena sesuai dengan tingkat pekerjaan, keterampilan dan standar pembayaran minimum kemungkinan akan menghasilkan kepuasan kerja pada karyawan.

Budaya organisasi merupakan suatu asumsi, nilai-nilai dan keyakinan yang dianut dan menjadi perekat sosial antar anggota organisasi (Tsai, 2011). Melalui budaya, perusahaan akan mampu menyamakan pikiran-pikiran karyawan dalam suatu visi dan misi yang kemudian memunculkan perilaku-perilaku positif yang bermanfaat dalam mengembangkan dan memajukan operasi perusahaan (Olasupo, 2011). Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh O'Reilly et al. (1991) dan Posner (1992) dalam Sobirin (2009:285) bahwa kecocokan antara nilai-nilai personal karyawan dengan nilai-nilai organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dapat mempengaruhi partisipasi sukarela dari karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Olasupo, 2011). Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Bowers (1975) dalam Yukl (2010:67) menemukan bukti yang cukup bahwa gaya kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan proses kelompok, namun pola dari hasil tersebut berbeda-beda bergantung pada jenis industri dan tingkat otoritas pemimpin.

Kepuasan kerja yang meningkat telah dikaitkan dengan karyawan yang menganggap pemimpin mereka mendukung dan peduli. Seorang pemimpin yang mendukung nilai-nilai yang dianut organisasi, percaya pada keseimbangan kekuasaan, dan memberikan kesempatan untuk berdialog kepada karyawan, yang pada gilirannya akan mengurangi kemungkinan terjadinya konflik internal organisasi (Tsai, 2011).

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan sebelumnya maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Diduga kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
- H2: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
- H3: Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.
- H4: Diduga kompensasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas, yaitu mencari penjelasan mengenai hubungan sebab akibat (*cause effect*) dengan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara pada lima bagian asisten manajer (asman) yaitu bagian asman

perencanaan dan evaluasi, bagian asman jaringan, bagian asman konstruksi, bagian asman transaksi energi listrik, bagian asman pelayanan dan administrasi umum yang tidak memiliki bawahan dengan jumlah 66 karyawan.

Sampel pada penelitian ini berjumlah 56 dengan teknik *proportionate stratified random sampling*. Penelitian dengan menggunakan sampel dan tidak menggunakan seluruh populasi kadang kala juga sangat mungkin menghasilkan hasil yang dapat dipercaya (Sekaran, 2006:124).

Variabel dalam penelitian ini terdapat empat variabel, yaitu tiga variabel bebas yang terdiri dari kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2), gaya kepemimpinan (X_3) dan satu variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y).

Kompensasi (X_1) merupakan segala bentuk pengeluaran dari perusahaan yang diterima pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka, dengan indikator gaji, bonus, insentif, asuransi atau program pemeliharaan kesehatan, cuti berbayar, dana pensiun, pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi.

Budaya organisasi (X_2) merupakan sistem makna yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam menghadapi masalah yang timbul dalam lingkungan organisasi dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, dengan indikator karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen personil, perekat organisasi, penekanan strategi, kriteria keberhasilan.

Gaya kepemimpinan (X_3) merupakan pola perilaku yang khas pada diri seorang pemimpin yang mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi dengan indikator merencanakan aktivitas kerja,

menjelaskan peran dan tujuan, pemantauan operasi, memberikan dukungan, mengembangkan, memberikan pengakuan.

Kepuasan kerja (Y) merupakan keadaan emosional yang menunjukkan sikap positif karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan indikator keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui wawancara dengan wawancara tidak terstruktur (terbuka) dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun sistematis dan lengkap, angket tertutup yang diukur menggunakan skala *likert* dari skala 1-5, dan observasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, koefisien determinasi berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis yang didukung perangkat lunak (*software*) yaitu program SPSS versi 18.0.

Penyebaran angket dalam penelitian ini dilaksanakan terhadap 56 karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara, namun disebabkan kesibukan yang dihadapi beberapa karyawan dalam upaya mengantisipasi tidak adanya pemadaman listrik saat pelaksanaan hari raya (lebaran), sehingga dari jumlah tersebut hanya 38 angket yang dapat terisi.

Menurut Sekaran (2006:83) bahwa batas minimal tingkat respon atau tingkat pengembalian angket atau kuisioner yang dianggap bisa diterima adalah 30%. Berdasarkan pendapat tersebut jumlah angket yang berhasil dihimpun dalam penelitian ini dapat dianggap diterima karena prosentase tingkat pengembalian angket mencapai 67%.

HASIL

Hasil analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa dari segi jenis kelamin mayoritas memiliki jenis kelamin laki-laki sejumlah 26 (68,4%), dari segi usia mayoritas memiliki usia 41-51 tahun sejumlah 20 (52,6%), dari segi masa kerja mayoritas memiliki masa kerja > 20 tahun sejumlah 18 (47,4%), dari pendidikan tertinggi mayoritas memiliki pendidikan tertinggi SMA/SMK sejumlah 23 (60,5%) dan dari segi penghasilan mayoritas karyawan memiliki penghasilan antara 2,5-7,5 juta sejumlah 33 (86,9%).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari jawaban responden dapat diketahui kondisi variabel kompensasi (X₁), budaya organisasi (X₂), gaya kepemimpinan (X₃) dan kepuasan kerja (Y) dinilai tinggi oleh responden. Hasil uji validitas masing-masing item pernyataan pada setiap variabel menunjukkan bahwa nilai *Correlated item – Total Correlation* (r hitung) lebih besar dari r tabel = 0,271, dengan demikian dapat disimpulkan masing-masing item pernyataan untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian ini adalah valid.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai kritis yaitu 0,70. Maka dari itu dapat disimpulkan juga bahwa indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Unstandardized Coefficients	Error Std.			
1	(Constant)	3.385	2.899		1.168	.251
	Kompensasi	.239	.107	.324	2.228	.033
	Budaya organisasi	.241	.108	.324	2.222	.033
	Gayakepemimpinan	.215	.121	.263	1.778	.084

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda didapat persamaan regresi dalam penelitian

ini yaitu sebagai berikut : $Y = 3,385 + 0,239 X_1 + 0,241 X_2 + 0,215 X_3 + e$.

Nilai t hitung variabel kompensasi (X₁) adalah sebesar 2,228 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,033. Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X₁) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Nilai t hitung variabel budaya organisasi (X₂) adalah sebesar 2,222 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,033. Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan variabel budaya organisasi (X₂) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Variabel gaya kepemimpinan (X₃) memiliki nilai t hitung sebesar 1,778 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,084. Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai lebih dari 0,05, maka dapat disimpulkan variabel gaya kepemimpinan (X₃) memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji F didapatkan nilai F hitung sebesar 18,563 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi F yang kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari kompensasi (X₁), budaya organisasi (X₂) dan gaya kepemimpinan (X₃) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja (Y).

Pada penelitian ini yang digunakan adalah angka *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,587. Ghazali (2012:97) menyampaikan bahwa banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R Square* guna memperoleh model regresi yang terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa 58,7% variasi

dari variabel kepuasan kerja (Y) mampu dijelaskan oleh variabel kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3), sedangkan sisanya (100 % - 58,7 %) sebesar 41,3 % dijelaskan oleh variabel lain.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis frekuensi data variabel penelitian dapat diketahui bahwa indikator gaji memiliki skor tertinggi yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,58. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sudah menerima kompensasi dengan besaran tertentu secara rutin setiap bulannya.

Responden memberikan jawaban terendah pada indikator pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi dengan skor rata-rata 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai mendapat penghargaan yang bersifat spontanitas dari pada mendapat tanda penghargaan dari perusahaan pada sebuah upacara resmi apabila kinerjanya baik.

Berdasarkan perhitungan analisis statistik, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi (X_1) mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini terlihat pada koefisien regresi variabel kompensasi (X_1) yang mempunyai tanda positif sebesar 0,239 dan hasil uji signifikansi t sebesar 0,033 yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang mampu memenuhi biaya hidup memang sangat diperlukan karyawan

untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Hasil analisis statistik diuraikan sebelumnya sesuai dengan hasil penelitian dari Ruvendi (2005) dan Rehman et al.. (2010) yang mengemukakan adanya pengaruh yang positif signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan frekuensi data hasil penelitian dapat diketahui bahwa indikator perekat organisasi memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,34. Hal ini menunjukkan bahwa selama ini pihak perusahaan dalam menjalankan aktivitas kerja sudah dari SOP yang telah ditentukan.

Indikator manajemen personil dan penekanan strategi memiliki skor rata-rata terendah yaitu 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dalam menjalankan rutinitas kerja belum sepenuhnya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan waktu yang diberikan perusahaan. Indikator penekanan strategi juga memiliki skor rata-rata terendah yaitu 4,03, yang berarti karyawan menilai selama ini perusahaan juga belum sepenuhnya menekankan proses kerja yang terkoordinasi dengan baik sehinggamasih terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan.

Kondisi tersebut perlu mendapatkan perhatian dari pihak perusahaan dengan lebih mempertegas struktur dan kontrol pertanggungjawaban, sehingga antar satu karyawan dengan yang lain tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan dan karyawan lebih terpacu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini dilakukan guna pencapaian target perusahaan tetap dapat terpenuhi.

Hasil analisis karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara memiliki umur antara 41 – 51 tahun dan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK. Pada tingkat umur dan pendidikan tersebut karyawan akan cenderung lebih menyukai situasi kerja yang teratur, stabil dengan segala aktivitas kerja selalu dari pada SOP yang telah ditentukan. Selain itu juga mayoritas karyawan PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara memiliki masa kerja 20 tahun ke atas yang berarti karyawan sudah menerima dan terbiasa terhadap nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dijadikan dasar yang dapat menguatkan adanya kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan nilai-nilai yang melekat dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil analisis statistik dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X_2) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini terlihat pada koefisien regresi variabel budaya organisasi (X_2) yang mempunyai nilai positif sebesar 0,241 dan hasil uji signifikansi t sebesar 0,033 yang menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai-nilai yang melekat pada diri karyawan dengan budaya organisasi yang merupakan alat perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi, dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja.

Hasil analisis statistik yang diuraikan sebelumnya juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Tsai (2011), Irawan (2012) bahwa budaya

organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis statistik diuraikan sebelumnya juga menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Olasupo (2011) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan frekuensi data hasil penelitian dapat diketahui bahwa indikator mengembangkan memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai selama ini pemimpin selalu berupaya meningkatkan kemajuan karir karyawan. Indikator merencanakan aktivitas kerja memiliki skor rata-rata terendah yaitu 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai pemimpin belum sepenuhnya memberitahukan dengan jelas aktivitas kerja apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, sehingga perlu dilakukan pengkomunikasian ide atau gagasan yang lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah diuraikan sebelumnya dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_3) memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini terlihat pada koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_3) yang mempunyai nilai positif sebesar 0,215 dan hasil uji signifikansi t sebesar 0,084 yang menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_3) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan belum tentu dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang berarti siapapun yang terpilih menjadi pemimpin, karyawan akan tetap berusaha bekerja secara profesional dengan menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Hasil analisis statistik yang diuraikan sebelumnya menolak hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008) dan Olasupo (2011) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji F (simultan) dapat diketahui bahwa variabel kompensasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan gaya kepemimpinan (X_3) berpengaruh secara simultan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. Hal ini terlihat pada nilai F hitung sebesar 18,563 dengan sig. $0,000 < 0,05$.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi yang layak memenuhi biaya hidup karyawan, kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan nilai-nilai personal yang melekat pada diri karyawan dan gaya kepemimpinan dari pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan dalam mencapai prestasi kerja akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang tercermin dalam perilaku-perilaku positif pada saat menjalankan rutinitas kerja.

Hasil analisis statistik yang diuraikan sebelumnya mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Tsai (2011) dan Irawan (2012) yang mengemukakan bahwa budaya

organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, selain itu juga mendukung hasil penelitian dari Ruvendi (2005) yang mengemukakan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis statistik yang diuraikan sebelumnya menolak hasil penelitian yang dilakukan Olasupo (2011) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut : kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai personal pada diri karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi perbedaan gaya kepemimpinan, karyawan pada PT. PLN (Persero) akan tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diambil, maka

saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut : karyawan menilai bahwa pemberian tanda penghargaan dalam sebuah upacara resmi belum dapat memberikan perasaan senang secara pribadi, oleh karena itu perusahaan dapat memilih alternatif lain dengan menyampaikannya secara spontan yaitu melalui pujian secara lisan atau secara langsung memberikan hadiah berupa *reward* yang dibutuhkan karyawan yang diharapkan mampu mendorong terciptanya prestasi kerja.

Karyawan menilai perusahaan masih belum konsisten dalam menerapkan proses kerja yang terkoordinasi dengan baik sehingga masih terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini dapat diatasi dengan lebih mendorong lagi kesadaran seluruh karyawan untuk lebih disiplin menjalankan aturan melalui SOP yang telah ditentukan dengan menekankan pada prosedur sangsi yang telah dimiliki perusahaan. Bagi karyawan yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target harus menjadi perhatian bagi perusahaan dengan lebih sering mengikutsertakannya dalam berbagai pelatihan peningkatan kompetensi guna memperbaiki proses kerja yang lebih efektif dan efisien.

Karyawan juga menilai bahwa pemimpin dalam proses pengkomunikasian rencana aktivitas kerja dapat dikatakan belum sepenuhnya baik, sehingga memungkinkan timbulnya ketidakjelasan perintah terhadap karyawan. Hal ini dapat diatasi dengan lebih mengoptimalkan lagi proses diskusi yang berkenaan dengan perencanaan aktivitas kerja dalam forum-forum pertemuan.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk dapat memberikan tambahan variabel lain yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan

juga agar dapat dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, (online). 10 (2): 124-135.
- Cameron, Kim S. dan Qiunn, Robert E. 2006. *Diagnozing and changing organization culture: based on the competing values framework*. Revised Edition. United State of America: The Jossey-Bass business & management series.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Edisi 6. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irawan, Eko. 2012. Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Levias Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, (online). 1 (4): 48-61.
- Laporan Tahunan PT. PLN (Pesero) *Annual Report*. 2011. Jakarta. (online). www.pln.co.id.
- Mathis, Robert L. dan Jakcson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Olasupo, M. O. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction in a Nigerian Manufacturing Organization. *Academic Journal IFE Psychologia*, (online). 19 (1): 159-173.

- Rehman, Muhammad Zia Ur. et al. 2010. Effect of Job Reward on Job Satisfaction, Moderating Role of Age Differences : An Empirical evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, (online). 4 (6): 1131-1139.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku 1. Terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Buku 2. Terjemahan oleh Diana Angelica, Riana Cahyani dan Abdul Rasyid. Jakarta : PT. Salemba Empat.
- Ruky, Ahmad S. 2006. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Bina Niaga*, (online). 01 (1): 17-26.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Buku 2. Edisi 4. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Sobirin Achmad. 2009. *Budaya Organisasi : Pengertian, makna dan aplikasinya dalam kehidupan organisasi*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Centre for Academics Publishing Service).
- Tsai, Yafang. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behaviour and Job Satisfaction. *BMC Health Service Research*, (online): 1-9.
- Umam, Khaerul. 2010. *Prilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Terjemahan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.