

IMBALAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI BALAI BESAR INDUSTRI HASIL PERTANIAN BOGOR

Oleh :
Ramlan Ruvendi

Abstract : The study was carried out to find out whether there were influence and correlation between : a) Reward received by the IRDABI's employees on their job satisfaction. b) style of the leadership on the job satisfaction. c) Reward together with style of leadership on the job satisfaction of IRDABI's employees.

The result of the study showed that there was significant correlation and influence between the reward on the job satisfaction with was shown by the value of partial correlation coefficient of 0.6185 and coefficient of multiple regression for reward variable (β_1) of 0.412. The influence of variable for style of leadership on the job satisfaction was also significant with the partial correlation coefficient of 0.5495 and coefficient of multiple regression (β_2) of 0.355.

In the test of Analysis of Variance (ANOVA) on the equation of multiple regression show that F-value was bigger than F-table ($F = 58.97 > F\text{-table} = 3.098$) or the Probability Value smaller than 0.05. At showed that there was significant correlation and influence between reward variables all together with style of leadership on the job satisfaction of employees. The value of multiple correlation coefficient (R) was 0.751 and R Square (R^2) was 0.564. Value of R Square (0.564) meant that 56.5% of variation proportion total of job satisfaction can be eliminated of equation of multiple regression was used as the estimator rather than using average value of job satisfaction as the estimator.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatnya pendapatan, sejalan pula dengan meningkatnya kesejahteraan para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi sering menghadapi kendala, yang salah satu faktornya adalah ketidakpuasan kerja dari para pegawainya. Sebagai akibatnya dapat berpengaruh kepada kinerja pegawai maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya :

- Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.

- Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
- Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan organisasi.
- Unjuk rasa atau perilaku destruktif lainnya.

Berkenaan dengan masalah kepuasan kerja pegawai tersebut, sebenarnya banyak faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai dalam pekerjaannya diantaranya adalah **sistem imbalan** yang dianggap tidak adil menurut persepsi pegawai. Karena setiap pegawai akan selalu membandingkan antara rasio hasil dengan input dirinya terhadap rasio hasil dengan input orang lain. Perlakuan yang tidak sama baik dalam *reward* maupun *punishment* merupakan sumber kepuasan atau ketidakpuasan pegawai.

Di samping sistem imbalan, faktor lain yang berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja adalah **sistem karir** yang tidak jelas juga merupakan sumber ketidakpuasan pekerjaan. Tidak adanya penghargaan atas pengalaman dan keahlian serta promosi yang tidak dirancang dengan benar dapat menimbulkan sikap apatis dalam bekerja serta tidak memberikan harapan yang lebih baik di masa depan.

Ketidakpuasan kerja dapat pula ditimbulkan oleh **isi dari pekerjaan itu sendiri**, mi-

salnya seseorang yang tidak menyukai berhadapan dengan orang banyak justru diberikan jabatan pada *public relation*, orang yang tidak suka dengan pekerjaan yang berhubungan dengan angka ditempatkan pada bagian anggaran atau perencanaan dan keuangan, tentu saja hal itu dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Faktor pengaruh lain yang perlu dipertimbangkan adalah **konteks pekerjaan** atau lingkungan pekerjaan seperti, gaya kepemimpinan penyelia, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain.

Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi tetapi mengingat keterbatasan penulis untuk mengupas seluruh faktor penyebabnya maka setelah dilakukan studi awal (penjajagan) kepada obyek penelitian yaitu Balai Besar Industri Hasil Pertanian (BBIHP), penulis akan membatasi kepada dua variabel bebas yaitu sistem imbalan dan gaya kepemimpinan saja.

Penelitian yang dilakukan akan diarahkan pada pengumpulan dan analisis data untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dan korelasi pada persepsi pegawai mengenai:

1. Imbalan yang diterima pegawai BBIHP terhadap kepuasan kerjanya.
2. Gaya kepemimpinan atasan terhadap kepuasan kerja para pegawainya.
3. Sistem imbalan dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP.

Untuk lebih mengefektifkan proses pengumpulan data dan pengolahannya perlu diidentifikasi aspek-aspek yang akan diteliti dan menjadi ruang lingkup penelitian, yaitu :

1. Kondisi psikologis yang menyangkut tingkat kepuasan umum para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau menerima tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu dalam penelitian perlu melihat aspek-aspek yang menjadi indikator kepuasan seperti : kesukaan dalam melaksanakan pekerjaan, kehadiran di tempat kerja, motivasi kerja, tanggung jawab, reaksi atas kebijakan, potensi destruktif, dan lain-lain.
2. Persepsi pegawai terhadap sistem imbalan yang diberlakukan meliputi: gaji pokok, tunjangan, insentif, uang lembur, hadiah, cuti, serta penghargaan yang diterima.

3. Persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dengan mengacu kepada tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu : *otokratik*, *partisipatif*, dan *bebas-kendali*.

Aspek-aspek tersebut akan digali dari para responden yaitu pegawai BBIHP melalui instrumen penelitian kuesioner yang didesain untuk kepentingan penelitian, tujuan yang telah ditetapkan serta menelaah catatan-catatan dan laporan-laporan yang relevan untuk melengkapi data dan analisisnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya.

Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad, M.A. Roshidi (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Definisi ini telah mendapat dukungan dari Smith dan Kendall (1963) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang pegawai mengenai pekerjaannya.

Secara sederhana, *job satisfaction* dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Menurut Robin dalam Siahaan, E. E. Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi/ lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung. Indra, Hary (...) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah : faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, dengan kondisi kerja, dengan teman sekerja, dengan

pengawasan, dengan promosi jabatan dan dengan gaji. Dari keenam faktor tersebut yang paling dominan adalah faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, yaitu dengan korelasi 0,6997 atau sebesar 69,97%.

Smith, Kendal dan Hulin dalam Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, *supervisornya*, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler seperti juga dikutip oleh Bavendam, J. (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya.

Kepuasan kerja bersifat multi-dimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Davis, Keith. 1985).

Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Davis, Keith, 1985).

Sistem Imbalan (Reward System)

Imbalan merupakan pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Imbalan ekonomi biasanya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain-lain.

Para ahli umumnya membagi imbalan menjadi 2 kelompok yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik adalah imbalan yang bersumber dari diri para pegawai sendiri seperti penyelesaian tugas, prestasi, otonomi, perkembangan pribadi. Sedangkan imbalan ekstrinsik adalah imbalan yang berasal dari luar pegawai seperti gaji dan tunjangan, interpersonal (status dan pengakuan), serta promosi (Gibson, James L. et.al., 1982; Davis, Keith. 1985).

Untuk lebih memfokuskan pembahasan dalam penelitian ini penulis hanya membahas

imbalan yang bersumber dari luar atau disebut juga dengan imbalan ekstrinsik terutama imbalan yang berbetuk uang seperti gaji, tunjangan dan lain-lain.

Penelitian yang menghubungkan antara imbalan terutama gaji dengan kepuasan kerja dilakukan oleh para peneliti seperti Kalleberg (1974), Locke, E.A. (1973), Ronen et al (1973), dan Vroom, V.H. (1964) hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat hubungan positif antara gaji dengan prestasi kerja. Lawler, E.E. and Porter, L.W. (1966) melaporkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaji dengan kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan (Leadership Style)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Gibson, James L. et.al., (1982) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin kadang terdapat pada kelompok informal, sehingga tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif.

Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Namun demikian tidak ada gaya kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi (Gibson, James L. et.al., (1982).

Gaya kepemimpinan menurut Davis, Keith. (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Terdapat 3 jenis gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang sangat berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin yaitu gaya autokratis, demokratis/partisipatif, dan bebas kendali (Reksohadirpodjo, S dan T. Hani Handoko. 1986; David. Keith, 1985).

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Sutanto, Eddy Madiono dan Budhi Setiawan (...) untuk menguji gaya

kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, dari penelitian tersebut diketahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat dan kegairahan kerja. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*Contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Miller et al. (1991) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Gruenberg (1980) diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan (Pinder, 1984). Hal ini dibuktikan oleh Blakely (1993) dimana pekerja yang menerima penghargaan dari penyelia yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi penyeliaan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah (King et al., 1982).

METODOLOGI PENELITIAN

Jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 126 responden dari populasi 184 pegawai di kantor Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor (BBIHP).

Jumlah sampel (*size of samples*) ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus **Slovin** dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 5%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana n = jumlah sampel
N = jumlah populasi

e = prosentase tingkat kesalahan yang ditoleransi adalah 5%.

Dengan menggunakan rumus di atas maka akan diperoleh jumlah sampel sebanyak 126 yaitu :

$$(n) = \frac{184}{1 + (184)(0,05)^2} = 126,02 \text{ atau } 126$$

responden.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *Proporsionate Stratified Random Sampling* (sample acak terstratifikasi secara proporsional) yaitu teknik pengambilan sampel untuk populasi yang heterogen dan berstrata (Sugiyono, 2002).

Strata akan ditentukan berdasarkan unit organisasi yang ada di BBIHP. Penentuan strata tersebut didasarkan pada asumsi bahwa pegawai di dalam unit kerja akan menerima imbalan yang berbeda serta gaya kepemimpinan atasan yang berbeda pula.

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Desember 2002 sampai Januari 2003. Data yang diperoleh selanjutnya diolah dan dianalisis dengan teknik statistik parametrik.

Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan (Questioner) yang isinya dibagi kedalam 4 kelompok pertanyaan yaitu :

1. Kelompok A berisi pertanyaan untuk data responden yang jumlahnya sebanyak 7 butir pertanyaan bersifat tertutup dan terbuka.
2. Kelompok B berisi pernyataan aspek sistem imbalan, berisi 20 butir pernyataan.
3. Kelompok C berisi pernyataan aspek gaya kepemimpinan, berisi 20 butir pernyataan.
4. Kelompok D berisi aspek kepuasan kerja yang merupakan butir-butir pernyataan JSI (*Job satisfaction Index*) sebanyak 25 butir.

Responden diminta untuk mengisikan angka (score) 1-5 pada setiap butir pernyataan dalam bagian B, C dan D kuesioner. Setiap butir pernyataan dalam angket tersebut akan diberi nilai oleh responden sbb:

- Angka 1 = sama sekali salah,
- Angka 2 = salah,
- Angka 3 = ragu-ragu,
- Angka 4 = benar, dan
- Angka 5 = benar sekali.

Data yang berasal dari kuesioner selanjutnya ditabulasikan dan dijumlahkan

skornya untuk masing-masing variabel. Kemudian hasil tabulasi tersebut diolah, dianalisis dan diinterpretasikan.

Untuk memudahkan pengolahan data kuantitatif digunakan paket program komputer SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Versi 11,5.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Reliabilitas dan Validitas Instrumen

Untuk mengetahui ketepatan alat ukur kuesioner, maka dalam penelitian ini perlu dilakukan uji reliabilitas. Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut cukup akurat, stabil dan konsisten dalam mengukur suatu obyek.

Uji reliabilitas instrumen kuesioner yang dilakukan, menggunakan *internal consistency* Teknik Belah Dua (*split half*) teknik ini banyak digunakan karena caranya lebih mudah.

Dalam teknik ini butir-butir pertanyaan dikelompokkan menjadi 2 kelompok yaitu kelompok bernomor ganjil dan kelompok bernomor genap. Setiap kelompok dijumlahkan, dan antara jumlah ganjil dengan jumlah genap dilakukan analisis korelasi. Selanjutnya koefisien korelasi tersebut dimasukkan ke dalam rumus korelasi Spearman Brown (Sugiyono, 2002). Rumus Spearman Brown adalah sebagai berikut :

$$R_i = \frac{2 \times R_b}{1 + R_b}$$

Ri = korelasi reliabilitas

Rb = koefisien korelasi Product Moment antara nomor genap dengan. ganjil

Dari analisis reliabilitas yang dilakukan terhadap instrumen penelitian diperoleh hasil seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Instrumen

No	Keterangan	Variabel Instrumen Penelitian		
		X1	X2	Y
1	Koefisien Korelasi ^{a)}	0,871	0,833	0,913
2	Koefisien Reliabilitas ^{b)}	0,931	0,909	0,954

a. Korelasi Product Moment

b. Korelasi Spearman Brown

Dari tabel tersebut terlihat bahwa reliabilitas daftar pertanyaan X₁ (variabel imbalan) adalah 0,931; untuk pertanyaan X₂ (variabel kepemimpinan) adalah 0,909; dan untuk pertanyaan Y (variabel kepuasan kerja) adalah 0,954 yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan semuanya reliable.

Uji validitas terhadap kuesioner dilakukan secara uji kontrak untuk mengetahui apakah jawaban responden konsisten dan data yang dikumpulkan tersebut adalah valid.

Langkah pertama adalah menghitung korelasi antara setiap butir pertanyaan dengan total skornya dari setiap variabel yang diukur. Selanjutnya nilai korelasi setiap nomor jawaban dibandingkan dengan angka kritis nilai R pada tingkat signifikansi 5%.

Angka kritis R untuk pertanyaan variabel imbalan dan gaya kepemimpinan pada derajat bebas (20-2=18) tingkat signifikan 5% adalah 0,444. Sedangkan angka kritis R untuk pertanyaan kepuasan kerja pada derajat bebas (25-2=23) adalah 0,398.

Pada Tabel 2 disajikan nilai-nilai koefisien korelasi dari masing-masing butir pertanyaan. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai R (korelasi) setiap butir pertanyaan dari masing-masing variabel memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi dari angka kritis nilai R-nya, sehingga seluruh butir pertanyaan tersebut adalah valid.

Persyaratan Analisis Regresi

Untuk melakukan analisis Regresi Linier Berganda diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut :

- a) Data harus berdistribusi normal.
- b) Tidak terdapat *multicollinearity* pada variabel bebas.
- c) Tidak terdapat otokorelasi.
- d) Tidak terjadi heteroskedastis.

Tabel 2. Koefisien Korelasi Masing-Masing Butir Pertanyaan

No.	Imbalan	Kepemim	Kepuasan
	R	R	R
1	0,552	0,588	0,561
2	0,530	0,549	0,627
3	0,550	0,592	0,598
4	0,534	0,542	0,444
5	0,740	0,588	0,644
6	0,604	0,578	0,753
7	0,663	0,588	0,644
8	0,552	0,627	0,544
9	0,511	0,542	0,444
10	0,601	0,578	0,541
11	0,520	0,588	0,758
12	0,465	0,627	0,792
13	0,679	0,668	0,718
14	0,736	0,756	0,718
15	0,530	0,549	0,749
16	0,650	0,592	0,718
17	0,530	0,668	0,617
18	0,617	0,431	0,718
19	0,559	0,756	0,749
20	0,572	0,441	0,732
21	-	-	0,573
22	-	-	0,561
23	-	-	0,718
24	-	-	0,718
25	-	-	0,732

Untuk memeriksa kenormalan data dapat ditelusuri melalui *Casewise Diagnostic* terhadap variabel Kepuasan Kerja. Syarat data berada pada distribusi normal jika standar residualnya berkisar pada : $-1,96 < \text{Std. Residual} < 1,96$.

Casewise Diagnostic dilakukan sebanyak 9 kali dengan case number yang tersisa sebanyak 94 reponden dan kesemuanya berada pada distribusi normal.

Untuk mengetahui ada tidaknya kolinearitas antarvariabel bebas dilakukan melalui uji *collinearity* seperti disajikan pada tabel 3.

Pada Tabel 3 nilai tolerance pada variabel imbalan dan kepemimpinan masing-masing adalah 0,964 berarti nilainya lebih besar dari 0,0001 sedangkan VIF (variance inflation factors) atau $1/\text{Tolerance}$ adalah 1,038 nilainya

lebih kecil dari 5, sehingga dapat dikatakan kedua variabel di atas sudah memenuhi syarat untuk dimasukkan ke dalam model.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

Variable	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Imbalan	,964	1,038
Kepemimpinan	,964	1,038

Uji otokorelasi dilakukan melalui uji *Durbin Watson* dengan ketentuan suatu regresi tidak terjadi otokorelasi jika $d > d_L$.

Nilai Durbin Watson (d) hasil pengolahan SPSS (Statistical Product and Service Solutions) adalah = 2,163, sedangkan batas bawah Durbin Watson pada $n = 94$, *significance* = 0,05, $k = 2$; dimana nilai $d_L = 1,62$. Maka galat nilai-nilai pengamatan bersifat bebas (tidak terjadi otokorelasi) karena $d > d_L$ atau $2,16 > 1,62$.

Scatterplot yang menghubungkan antara *Regression Standardized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Delete (Press) Residual* serta *Scatterplot Regression Standardized Predicted Value* dari variabel Y (Kepuasan kerja) memperlihatkan bahwa variance disepanjang garis adalah seragam atau konstan yang mengandung arti tidak terjadi *heteroscedastic*.

Model Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengolahan data melalui Program SPSS Ver. 11,5 terhadap data hasil penelitian (dengan $n=94$) diperoleh model Regresi Linier Berganda sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 49,964 + 0,412 X_1 + 0,355 X_2$$

Dimana :

\hat{Y} = Dugaan total skor kepuasan kerja,

X_1 = Variabel imbalan;

X_2 = Variabel gaya kepemimpinan.

Nilai constanta (β_0) adalah 49,964 yang mengandung arti bahwa total skor kepuasan kerja sebesar 49,96 jika skor X_1 dan $X_2 = 0$.

Nilai koefisien X_1 (β_1) sebesar 0,412 artinya untuk setiap kenaikan 1 skor variabel imbalan akan meningkatkan skor kepuasan kerja sebesar 0,412.

Nilai koefisien X_2 (β_2) sebesar 0,355 yang berarti untuk setiap kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan akan meningkatkan skor kepuasan kerja sebesar 0,355.

Uji Keberartian Persamaan Regresi

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara variabel terikat (kepuasan kerja) dengan variabel bebas (imbalan dan gaya kepemimpinan) dilakukan melalui uji F.

Diketahui F-tabel pada tingkat signifikan 5% dan derajat bebas $V_1 = 2$; $V_2 = (94-2-1=91)$ atau ($F_{0,05, 2,91}$) = 3,098. Dan nilai F-hitungnya dapat dilihat pada tabel 4. ANOVA.berikut :

Tabel 4 ANOVA(c)

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3854,685	2	1927,343	58,971	,00
Residual	2974,123	91	32,683		
Total	6828,809	93			

F-hitung = 58,97 lebih besar dari F-tabel = 3,098 dan nilai probabilitasnya (Sig) 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel imbalan dan gaya kepemimpinan atau salah satunya mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 5. Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
,751	,564	,555	5,7169

Koefisien korelasi berganda (R) bernilai 0,751 setelah dikonsultasikan dengan tabel R pada df 94 dan $\alpha = 0,05$ adalah 0,207 maka variabel X_1 dan X_2 berkorelasi positif secara signifikan.

R Square (koefisien determinasi) nilainya sebesar 0,564 yang berarti 56,4% dari total variasi kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh hubungan regresi berganda antara Y dengan variabel imbalan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2). Sisanya sebesar 43,6% disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti : lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, dan lain-lain.

Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Tergantung

Hasil pengolahan data dengan SPSS memperlihatkan koefisien regresi berganda dan tingkat signifikansi terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Koefisien Regresi

	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	49,964	3,831	13,041	,000
Imbalan	,412	,055	7,509	,000
Kepemimp	,355	,057	6,274	,000

Perhatikan nilai t-hitung untuk variabel Imbalan sebesar 7,509 lebih besar dari nilai t-tabelnya 1,98. Perhatikan pula kolom Sig.(Significance) bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 berarti variabel imbalan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada Tabel 6 di atas nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan sebesar 6,274 lebih besar dari nilai t-tabel 1,98. Perhatikan pula kolom Sig. (Significance) bernilai 0,000 lebih kecil dari 0,05 berarti variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja ditunjukkan pula oleh koefisien korelasi partialnya sebesar 0,5495 (variabel imbalan sebagai kontrol). Nilai tersebut signifikan karena nilai probabilitasnya < 0,05.

Interpretasi Hasil Penelitian

Imbalan seperti telah dijelaskan pada Studi Pustaka, adalah pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh pegawai kepada organisasi.

Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalleberg (1974), Locke, E.A. (1973), Ronen et al (1973), Vroom, V.H. (1964), Lawler, E.E. and Porter, L.W. (1966) menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara imbalan ekstrinsik terutama gaji dengan kepuasan kerja.

Demikian juga dari hasil penelitian terhadap pegawai yang dilakukan di BBIHP Bogor diketahui bahwa antara imbalan yang diterima pegawai dengan kepuasan kerjanya

memiliki hubungan signifikan, dengan koefisien korelasi partial 0,6185, dan koefisien beta sebesar 0,529.

Skor rata-rata variabel imbalan adalah 47,325. Bila kita bandingkan dengan total skor dari berbagai alternatif jawaban seperti tercantum pada Tabel 7, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai terhadap imbalan yang diterima saat ini rata-rata menjawab masih di bawah cukup (3).

Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya (Davis, Keith, 1985). Hasil penelitian Miller et al. (1991), Gruenberg (1980) (Pinder,1984), Blakely (1993) dan King et al.,(1982) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan/pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Tabel 7. Skor dan Interpretasi Jawaban

Skor	Total	Interpretasi	Keterangan
1.	20	Sangat kurang	Butir pertanyaan 20
2.	40	Kurang	
3.	60	Cukup	
4.	80	Baik	
5.	100	Sangat baik	

Penelitian yang dilakukan di BBIHP terhadap gaya kepemimpinan juga menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Nilai korelasi partial 0,5495 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil 0,05 (signifikan).

Total skor rata-rata dari jawaban responden terhadap masing-masing gaya kepemimpinan antara lain : gaya otoriter 370,33, gaya partisipatif 373,38 dan gaya bebas kendali 329. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang menonjol (dominan) di BBIHP adalah gaya demokratis/partisipatif, kemudian gaya otoriter. Penilaian gaya kepemimpinan tersebut diberikan oleh responden dalam mempersepsikan atasan langsungnya.

Kepuasan kerja merupakan suasana psikologis yang dirasakan oleh para pegawai terhadap pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan.

Penelitian terhadap kepuasan kerja terhadap pegawai BBIHP menunjukkan skor rata-rata = 90,33. Jika angka tersebut dibagi dengan jumlah pertanyaan (25 butir) akan

diperoleh skor 3,613. Angka tersebut merupakan indeks kepuasan kerjanya.

Indeks kepuasan kerja dapat pula dihitung melalui persamaan sbb :

$$JSI = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^b S_{ij}}{nxb}$$

S=skor masing-masing butir pertanyaan
 j = butir pertanyaan ke j
 i = responden ke i
 b = jumlah butir pertanyaan
 n = jumlah responden

$$JSI = \frac{11.382}{126 \times 25} = \frac{11.382}{3.150} = 3,613$$

Interpretasi terhadap skor untuk : 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = cukup puas, 4 = puas, 5 = sangat puas.

Dengan demikian *Job satisfaction Index* pegawai BBIHP berada diantara cukup puas dan puas.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian sebagaimana yang diuraikan di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi partial sebesar 0,619. Koefisien regresi (β_1) X_1 sebesar 0,412.
2. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai BBIHP yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi partial sebesar 0,549. Koefisien regresi (β_2) X_2 sebesar 0,355.
3. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel imbalan dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BBIHP Bogor yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi berganda sebesar 0,751. Sedangkan R Square sebesar 0,564 yang berarti 56,4% dari total variasi kepuasan kerja (Y) disebabkan oleh hu-

bungan regresi berganda antara Y dengan variabel imbalan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2). Sisanya sebesar 43,6% disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model seperti faktor lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, dan lain-lain.

Rekomendasi

Penelitian yang telah dilakukan ini baru pada tingkat awal untuk memahami karakteristik variabel kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh dua variabel bebas yaitu variabel imbalan dan gaya kepemimpinan.

Sebagaimana yang telah diulas pada kajian Pustaka bahwa kepuasan kerja sangatlah kompleks dan banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dalam menggunakan hasil penelitian ini sebagai landasan kebijakan haruslah berhati-hati karena banyak hal yang harus dicermati seperti : imbalan dalam bentuk apa yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kepuasan kerja (imbalan ekonomi atau non ekonomi). Kemudian gaya kepemimpinan apa yang paling efektif dan dapat meningkatkan moral serta kepuasan kerja karyawan.

Demikian juga dengan melihat nilai R Square hanya sebesar 0,564 yang berarti variabel yang diteliti tidak cukup besar pengaruhnya pada variabel tergantung dikarenakan masih terdapat variabel bebas di luar model yang pengaruhnya cukup besar terhadap variasi Y yaitu sebesar 43,6%. Faktor-faktor lain di luar model tersebut seperti faktor teman sekerja, lingkungan pekerjaan, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan, pemberian kesempatan, kewenangan, pekerjaan yang menantang, dan lain-lain.

Untuk itu dalam rangka melengkapi hasil penelitian ini disarankan agar melakukan penelitian lanjutan seperti :

1. Mencari hubungan dari setiap jenis imbalan terhadap kepuasan kerja.
2. Meneliti gaya kepemimpinan efektif yang sesuai dengan lingkungan dan budaya organisasi BBIHP.
3. Meneliti variabel bebas lain di luar variabel imbalan dan gaya kepemimpinan yang

menjadi faktor penyebab puas atau tidak puasnya para pegawai dalam bekerja.

4. Mencari hubungan antara kepuasan pegawai dengan kepuasan pelanggan BBIHP.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M.A.Roshidi (1999). Pengaruh Iklim Organisasi ke Atas Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah : *Kajian Kes di Daerah Padang Terap, Kedah*, Tesis Sarjana Sains Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Universiti Malaysia Sarawak <http://www.Webcastmy.Com.MyUnimasresearchgateway/thesis/>
- Bavendam, J. (2000). "How Do You Manage Turnover ? in a time of lean organizations and dwindling pools of experienced new-hires". *J. Special Report, Vol 3, Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- Bavendam, J. (2000). "Managing Job Satisfaction". *J. Special Report, Vol 6, Bavendam Research Incorporated*, Mercer Island. <http://www.bavendam.com/>
- Blakely, G.L. (1993). The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational behavior and human decision process*. 54(1): 57-80
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1985). Human Behaviour at Work : *Organizational Behaviour*. Mc. Graw-Hill Inc., New York
- Gibson, James L. et.al. (1982). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc.
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American journal of sociology*. 86, 247-271.
- Indra, Hary. (..). "Analisis Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai PT X". *Jurnal The Winners Vol. 0802-0200* http://www.binus.ac.id/research/jurnal/jurnal_winners_4.html.
- Kalleberg, A.L. (1974). *A causal approach to the measurement of job satisfaction* Social science research, 3,299-322.

- King, M., M.A. Murray and T. Atkinson. (1982). *Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample*. *Human relations*. 35(2): 119-133.
- Lawler, E.E. and Porter, L.W. (1966). *Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay*. *Personnel psychology*, 19, 363-373.
- Locke, E.A. (1973). "Satisfiers and dissatisfiers among whitecollar and blue-collar employees". *Journal of applied psychology*, 58, 67-76.
- Miller, L.E. (1991). *Agr. Edu 885 research methods*. Ohio State University.
- Pinder, C.C (1984). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Reksohadiprodjo, S. dan T. Hani H. (1986). *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*. Ed. 2, BPFE Yogyakarta.
- Ronen, W.W. and Organt, G.J. (1973). *Determinants of pay and pay satisfaction*. *Personnel psychology*, 26, 503-520.
- Siahaan, E.E. Edison. (2002). *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai*. [http://www.nakertrans.go.id/berita mass media/B Tena gakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html](http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html)
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sutanto, Eddy Madiono dan Budhi Setiawan (...). "Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Pegawai di Toserba Sinar Mas Sidoarjo". *Journals Management 02-01-00-3*. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley and Sons.