

# ANALISIS KEPUASAN KERJA KARYAWAN DIVISI SDM PT PUSRI (PERSERO) PALEMBANG

M Kosasih Zen<sup>1</sup> & Afriyadi Cahyadi<sup>2</sup>

## ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the influence of motivation, compensation, leadership, organizational culture, and organizational environment focusing to job satisfaction on individual responses. This paper uses a quantitative analysis by distributing questionnaires randomly to sixty two respondents as samples. They work for human resource department in PT. Pupuk Sriwidjaja. Findings suggest that the quantitative research approach is useful in showing the influence. Validity and reliability test are used to determine the accuracy of the questionnaires previous to exploring the causal relationship among the variables. The paper call for further research concerning other variables related to job satisfaction.

**Keywords:** *Job satisfaction, motivation, compensation, leadership, organizational culture, and organizational environment*

## PENDAHULUAN

### Latar belakang

Mondey (2008), dalam mengelola SDM organisasi ada lima fungsi yang dijalankan meliputi: (1) penataan staf, (2) pelatihan dan pengembangan, (3) kompensasi, (4) kesehatan dan keselamatan kerja, dan (5) hubungan perburuhan. Selain itu, hal lain yang sangat penting bagi pihak manajemen perusahaan yaitu perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan, apakah karyawan sudah merasa puas dengan fungsi-fungsi manajemen yang telah dilaksanakan dalam organisasi. Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat personal, puas atau tidaknya dalam bekerja hanya dapat dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan saja dan tidak selalu sama dengan orang lain. Karyawan akan merasakan puas dalam bekerja apabila apa yang mereka harapkan dari pekerjaan tersebut dapat terwujud dan sangat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri (Staw & Kramer, 2003).

Tidak ada keseragaman dalam mengukur kepuasan kerja karyawan, tetapi dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip yang baku tentang kepuasan kerja (Pinto, 2011). Dari aspek kompensasi dan motivasi, Igalens dan Roussel (1999) dalam penelitiannya tentang kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan universitas-universitas di sebagian besar kota-kota besar di Perancis menjelaskan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Brown & Huning (2010) dalam penelitiannya tentang motivasi dan kepuasan kerja mahasiswa/i sebuah universitas di tenggara Amerika Serikat menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Toker (2011) dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja di universitas-universitas di Turki menjelaskan

---

<sup>1</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sriwijaya

bahwa level kepuasan kerja akademisi sangat tinggi dan status sosial merupakan kepuasan kerja tertinggi dan kompensasi kepuasan kerja terendah. Khalid, dkk (2011) dalam penelitiannya tentang komponen-komponen kunci dalam kepuasan kerja di industri utilitas air di Malaysia menjelaskan bahwa imbalan dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Ying Chang & Yu Chang (2012) dalam penelitiannya tentang motivasi belajar dan kepuasan belajar para mahasiswa/i di Universitas Tainan menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan belajar. Elnaga (2013) dalam penelitiannya tentang tingkat kepuasan kerja karyawan di sebuah perusahaan dagang di Arab Saudi menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hadiyatno (2008) dalam penelitiannya tentang kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja menjelaskan bahwa secara simultan kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, secara parsial kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Pinto (2011) dalam penelitiannya tentang gaji, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan di 8 perusahaan dari segmen yang berbeda di ekonomi Brazil menjelaskan bahwa gaji tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Aspek lainnya, budaya belajar, Egan, Yang, dan Bartlett (2004) dalam penelitiannya di perusahaan IT di Amerika Serikat menjelaskan bahwa budaya belajar dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi belajar. Aspek kompensasi, Gustiawan (2012) dalam penelitiannya tentang budaya kerja organisasional, lingkungan kerja, dan produktivitas kerja menjelaskan bahwa budaya kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan serta mampu memberikan kontribusi yang relatif kuat untuk perubahan yang linear terhadap produktivitas kerja karyawan PT. AKPI Padang, Sumatera Barat, Indonesia. Aspek yang lebih beragam, Syed, dkk. (2012) dalam penelitiannya tentang motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, keseimbangan hidup, demografi karyawan, dan kepuasan kerja anggota fakultas di universitas Pakistan menjelaskan bahwa motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, keseimbangan hidup kerja, dan demografi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) atau lebih dikenal dengan nama Pusri adalah sebuah badan usaha yang dimiliki oleh negara Indonesia (BUMN) didirikan pada tanggal 24 Desember 1959 di Palembang, Sumatera Selatan. Pusri merupakan pabrik pupuk urea pertama di Indonesia. Pusri memiliki misi "menjadi perusahaan yang kuat dan tumbuh dalam industri pupuk di tingkat nasional maupun regional" dan visi "memproduksi, memasarkan pupuk dan produk agrobisnis dengan memperhatikan aspek mutu secara menyeluruh".

Pusri meyakini bahwa SDM adalah aset yang paling berharga dan mempunyai peran menentukan dalam pencapaian kinerja usaha. Menghadapi dinamika tuntutan usaha dan pelayanan pelanggan yang memerlukan kualitas SDM yang setara, Pusri telah menjadikan pengembangan SDM sebagai salah satu sasaran pokok perusahaan. Di dalam departemen SDM, direktur SDM dan umum bertanggung jawab langsung kepada direktur utama sebagai pucuk pimpinan tertinggi. Direktur SDM dan Umum membawahi manajer umum (*general manager*) urusan SDM dan *general manager* urusan umum. Manajer umum urusan SDM membawahi manajer tenaga kerja (*naker*) dan manajer PPSDM, manajer umum urusan umum membawahi kepala perwakilan Pusri Jakarta. Manajer umum urusan umum membawahi manajer sekuriti dan manajer bina lingkungan, dan manajer umum. Kuantitas SDM yang ada mulai dari manajer umum sampai ke petugas administrasi personalia jumlahnya adalah 63 orang.

### Rumusan masalah

Dalam penelitian ini permasalahan utama yang ditarik oleh penulis yaitu tentang kepuasan kerja karyawan di divisi SDM PT. Pusri (Persero) Palembang yang dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Variabel kepuasan kerja akan diteliti dengan menguji variabel-variabel yang secara spesifik mempengaruhinya meliputi: (1) motivasi, (2) kompensasi, (3) kepemimpinan, (4) budaya kerja, dan (5) lingkungan kerja.

### Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan-tujuan yang ingin dicapai penulis secara konseptual dalam penelitian ini adalah untuk:

1. mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja;
2. mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja;
3. mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja;
4. mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja;
5. mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja;
6. mengetahui pengaruh secara simultan (bersama-sama) motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

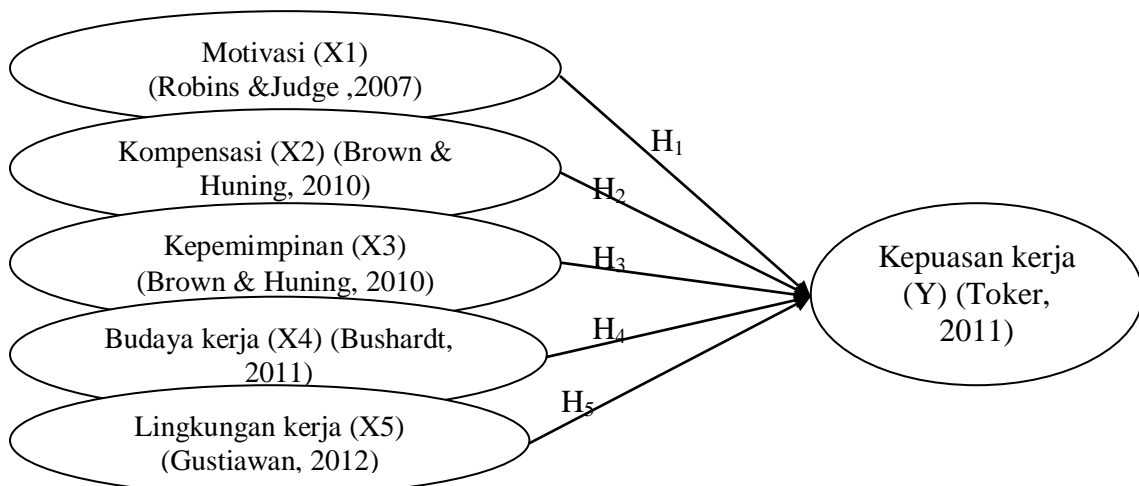
### Hipotesis penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, hipotesis-hipotesis alternatif ( $H_A$ ) dalam penelitian ini adalah:

- $H_1$ : Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja;  
 $H_2$ : Secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja;  
 $H_3$ : Secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja;  
 $H_4$ : Secara parsial budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja;  
 $H_5$ : Secara parsial lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.  
 $H_6$ : Secara simultan motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Kerangka konseptual

Dalam penelitian ini penulis menyusun kerangka konseptual yaitu model pengaruh variable-variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial atau simultan seperti di bawah ini:



X adalah variabel bebas, dan Y adalah variabel terikat

## **KERANGKA TEORITIS**

### **Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja umumnya didefinisikan sebagai reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya diterima sebagai umpan balik dari pekerjaan yang telah diselesaikannya (Cranny, dkk. (dalam Egan, 2008). Siagian (dalam Hadiyatno, 2009) menjelaskan bahwa pembahasan mengenai kepuasan kerja bukan hal yang sederhana, baik dalam arti konseptual maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan memiliki konotasi yang beraneka ragam. Handoko (dalam Hadiyatno, 2009) menjelaskan kepuasan kerja adalah sebuah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung dari bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Locke (dalam Toker, 2011), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya sebagai pencapaian nilai pekerjaannya. Haqueet, dkk. (dalam Khalid, 2011) menjelaskan kepuasan kerja karyawan muncul bersamaan atas imbalan yang telah diberikan oleh atasan kepada karyawannya dari kinerjanya yang baik.

### **Motivasi kerja**

Deci & Ryan (dalam Robbins & Judge, 2007) mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai sebuah aktivasi yang berorientasi pada tujuan perilaku dalam individu karena faktor internal dalam diri seseorang ketimbang karena beberapa faktor eksternal yang bekerja pada individu. Greenberg & Baron (dalam Pinto, 2011) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik meliputi tiga asumsi dasar: (1) energi internal yang menggerakkan individu, (2) arah untuk melakukan pergerakan, (3) kegigihan dalam arahan tersebut. Banyak hal yang mengindikasikan motivasi yang tinggi dalam diri karyawan.

### **Kompensasi**

Menurut Brown & Huning (2010), bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang diterima karyawan secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi, bonus dan komisi. Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

Menurut Dessler (2013), besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan jabatan, status, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Amstrong (2009) menjelaskan total imbalan yang diterima oleh karyawan adalah penjumlahan dari imbalan finansial dan imbalan non finansial.

### **Kepemimpinan**

Berdasarkan (Brown & Huning, 2010), penelitian utama dalam kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi empat pendekatan, yaitu (1) pendekatan sifat, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuasaan pengaruh, dan (4) pendekatan

situasional. *Pendekatan sifat* (Robbins, 2007) menjelaskan pemimpin adalah seorang yang dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi.

*Pendekatan perilaku* (Robbins, 2007) menjelaskan efektivitas kepemimpinan tergantung pada karakter pemimpinnya. Sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik, dan kemampuan sosial. Karakter yang harus dimiliki seseorang menurut Judith R. Gordon (dalam Donoghue, 2009) mencakup kemampuan istimewa dalam kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relation*, motivasi intrinsik, dorongan untuk maju. *Pendekatan kekuasaan pengaruh* (Robbins, 2007) menjelaskan efektivitas kepemimpinan tergantung pada cara-cara pemimpin dalam mempengaruhi setiap bawahannya. *Pendekatan situasional* menurut Fiedler (dalam Lo, dkk., 2010), kepemimpinan yang efektif didasarkan pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang situasional. Lewin, dkk. (dalam Robbins, 2007) dalam hubungannya dengan pendekatan situasional, ada 3 tipe perilaku pemimpin, yaitu *authoritarian* yang menerapkan kepemimpinan otoriter, *democratic* yang mengikut sertakan bawahannya dan *Laissez - Faire* yang menyerahkan kekuasaannya pada bawahannya.

### **Budaya kerja**

Menurut Schein (dalam Cakar dan Erturk, 2010) budaya kerja organisasional dapat dijelaskan sebagai pembagian nilai dan asumsi-asumsi yang mempedomani perilaku di dalam organisasi. Baik dalam level personal maupun organisasional, organisasi diyakini dapat mendukung keunggulan bersaing perusahaan (Robins, 2007). Menurut McKenna, dkk. (dalam Bushardt, dkk, (2011), dalam pandangan kognitif, budaya kerja organisasional sering secara luas diartikan nilai-nilai yang dibagikan, ideologi, dan norma-norma yang dipegang oleh anggota organisasi untuk mempengaruhi perilaku mereka. (McKenna, dkk).

Dalam pandangan perilaku, budaya kerja organisasional dapat didefinisikan secara jelas sebagai sekumpulan kemungkinan penguatan yang secara aplikatif terhadap anggota-anggota organisasi yang membagikan pengetahuan umum (Skinner, dalam Bushardt, 2011). Edgar Schein (dalam Lok & Crawford, 2003) mengatakan bahwa budaya kerja organisasional dikembangkan dari waktu ke waktu bagi setiap orang dalam organisasi dalam rangka belajar meraih sukses dengan masalah beradaptasi secara eksternal dan integrasi secara internal.

### **Lingkungan kerja**

Robbins (2007) menyatakan bahwa lingkungan kerja organisasional adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan, kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di instansi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pekerja dalam suatu organisasi.

Stoner dan Freeman (dalam Gustiawan, 2012) menjelaskan lingkungan kerja dapat diukur atau dijelaskan dari lingkungan fisik dan lingkungan sosial yang ada di dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Lingkungan sosial pekerjaan dapat dilihat dari lingkungan kerja terdekat yang meliputi tindakan dan sikap rekan maupun pimpinan serta "iklim" yang mereka ciptakan. Lingkungan sosial untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan sosial dari setiap karyawan meliputi semua tindakan, sikap-

sikap, dan “iklim” organisasional yang diciptakan oleh rekan-rekan kerja (Maslow, dalam Robbins, 2007).

## **METODE RISET**

### **Rancangan penelitian**

Penelitian menggunakan pendekatan *Explanatory analysis*. Setiap variabel yang diteliti pada hipotesis akan dikaji melalui pengujian hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini dilakukan di Divisi SDM PT. Pusri (Persero) Palembang tahun 2013. Pendekatan dalam menganalisis setiap permasalahan dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif. Variabel bebasnya meliputi motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja organisasional, dan lingkungan kerja organisasional. Sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja. Semua variabel tersebut diukur dengan menilai indikator-indikator yang ada di dalamnya dalam bentuk angka-angka untuk selanjutnya diolah menggunakan analisis regresi untuk mendapatkan hasil yang disajikan secara kuantitatif.

### **Populasi dan sampel**

Anggota populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di dalam Divisi SDM PT. Pusri berjumlah 62 orang (tidak termasuk 1 orang *General Manager*). Responden yang menjadi sampel berjumlah 62 orang atau sama dengan jumlah seluruh anggota populasi yang ada (100%). Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus yaitu setiap anggota populasinya memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi sampel, atau dengan kata lain tidak ada penentuan atau pembagian secara khusus.

### **Jenis data**

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung oleh peneliti, data yang dianggap relevan dengan penelitian, melalui pendistribusian kuesioner kepada semua responden yang telah ditentukan. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan, *web site* perusahaan yang ada di internet, jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dengan topik penelitian, buku-buku dan artikel manajemen SDM dan perilaku keorganisasian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **Instrumen penelitian**

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebar kepada semua responden yang menjadi sampel. Untuk mengetahui profil responden, isi kuesioner mencantumkan pertanyaan-pertanyaan meliputi: posisi jabatan, jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia, golongan jabatan, dan jam kerja. Setelah itu, untuk mengetahui jawaban-jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diukur melalui indikator-indikator yang dirumuskan ke dalam pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner, skala pengukuran disusun dari sangat tidak setuju (1) sampai sangat setuju (5), atau lebih dikenal dengan Skala Likert. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diuji ke dalam uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan ke-valid-an dan ke-reliabel-an setiap pertanyaan yang ada di dalam kuesioner. Setiap pertanyaan yang valid dan reliabel selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis regresi untuk

mengetahui hubungan kausal masing-masing variabel bebas dan terikat, baik secara parsial ataupun secara simultan. Secara parsial menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah, sedangkan secara simultan menguji pengaruh variabel seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan empat indikator: (1) kecocokan pekerjaan, (2) penerimaan terhadap pekerjaan, (3) kepedulian terhadap pekerjaan, (4) pembelaan terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya akan merasa puas dengan pekerjaannya dan akan bertahan dengan pekerjaannya, tidak ingin keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan lain. Karyawan yang menerima pekerjaannya dengan baik maka akan merasa puas dengan pekerjaannya dan tidak memberikan kritik komentar untuk menunjukkan ketidaknyamanannya tersebut. Karyawan yang peduli terhadap pekerjaannya merasa puas akan tidak berusaha untuk meninggalkan dan mengabaikan pekerjaannya. Karyawan yang membela pekerjaannya akan menjaga dan mempertahankan pekerjaannya dari pernyataan negative dari pihak luar.

Motivasi diukur dengan empat indikator: (1) menikmati pekerjaan, (2) mengendalikan emosi dalam pekerjaan, (3) menerima dan bertanggung-jawab terhadap pekerjaan, (4) membuat keputusan yang inovatif. Kompensasi diukur dengan tiga indikator: (1) penerimaan upah dasar, (2) penerimaan upah kinerja, (3) penerimaan upah tidak langsung. Kepemimpinan diukur dengan indikator (1) kepribadian, (2) fisik, (3) intelektual, (4) sosial, (5) keteladanan. Budaya organisasional diukur dengan indikator simbol fisik, (2) simbol perilaku, (3) simbol verbal. Lingkungan kerja diukur dengan indikator: (1) lingkungan fisik, dan (2) lingkungan sosial.

### **Teknik analisis**

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda untuk menguji hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat secara parsial, dan analisis regresi sederhana untuk menguji hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat secara simultan. Dalam analisis regresi tersebut dilakukan pengujian-pengujian yang meliputi uji asumsi klasik, uji normalitas, uji hipotesis, dan uji koefisien determinasi) untuk memberikan gambaran dan penjelasan dari hubungan kausal setiap masalah yang diteliti. Selanjutnya, uji asumsi klasik digunakan untuk menguji apakah analisis regresi yang telah dilakukan sudah baik. Pengolahan data secara kuantitatif dibantu dengan program komputer SPSS for Windows versi 19.

### **Penelitian terdahulu**

Penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini meliputi 11 penelitian terdahulu yang beragam variabel-variabel yang digunakannya, tahun penulisannya, jenis perusahaan yang diteliti, dan tempat penelitiannya.

## **ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Profil responden**

Dari perbedaan jenis kelamin diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin pria (69,4%) lebih banyak daripada wanita (30,6%). Dari perbedaan tingkat usia diketahui bahwa jumlah responden yang berusia di atas 50 tahun (56,5%) lebih

banyak daripada yang berusia di antara 20 sampai 30 tahun (22,6%), 40 tahun sampai 50 tahun (14,5%), 30 sampai 40 tahun (3,2%), dan di bawah 20 tahun (3,2%). Dari perbedaan tingkat pendidikan diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan S1 (54,8%) lebih banyak daripada SMA (30,6%), S2 (9,7%), dan D3 (4,8%). Dari perbedaan posisi jabatan diketahui bahwa jumlah responden dengan posisi jabatan staf dan *clerk* (80,6%) lebih banyak daripada jabatan *supervisor* (14,5%), dan manajer & kepala bidang (4,8%). Perbedaan masa kerja diketahui bahwa jumlah responden dengan masa kerja antara 20 tahun sampai 30 tahun (43,5%) lebih banyak daripada masa kerja kurang dari 10 tahun (27,4%), di atas 30 tahun (25,8%), dan antara 10 tahun sampai 20 tahun (3,2%). Dari perbedaan jam kerja diketahui bahwa jumlah karyawan dengan jam kerja 9 jam per hari (91,9%) lebih banyak daripada jam kerja 10 jam (8,1%).

### **Hasil uji instrumen (kuesioner)**

#### **Hasil uji reliabilitas**

Dari hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan atas indikator-indikator dari semua variabel telah memenuhi persyaratan reliabilitas. Untuk variabel kepuasan kerja dengan 4 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan semua pertanyaan sebesar 79,5%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel. Untuk variabel motivasi dengan 4 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan pertanyaan sebesar 70,8%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel. Untuk variabel kompensasi dengan 3 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan pertanyaan sebesar 70,7%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel. Untuk variabel kepemimpinan dengan 4 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan pertanyaan sebesar 74,17%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel. Untuk variabel budaya kerja dengan 3 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan pertanyaan sebesar 86,9%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel. Untuk variabel lingkungan kerja dengan 2 pertanyaan di dalamnya, nilai Cronbach's Alpha berdasarkan pertanyaan sebesar 80%, yaitu di atas 70% syarat untuk dapat dikatakan reliabel.

#### **Hasil uji validitas**

Dari hasil uji validitas, diketahui bahwa kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan atas indikator-indikator dari semua variabel telah memenuhi persyaratan validitas. Untuk variabel kepuasan kerja nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 4 pertanyaan di dalamnya (0,824, 0,794, 0,783, 0,746) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel yang diketahui sebesar 0,250. ( $df= 60$ , dari 62-2,  $\alpha 0,05$ , dan uji dua sisi). Untuk variabel motivasi nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 4 pertanyaan di dalamnya (0,795, 0,788, 0,656, 0,681) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel. Untuk variabel kompensasi nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 3 pertanyaan di dalamnya (0,876, 0,759, 0,746) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel. Untuk variabel kepemimpinan nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 4 pertanyaan di dalamnya (0,756, 0,758, 0,732, 0,753) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel. Untuk variabel budaya kerja nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 3 pertanyaan di dalamnya (0,902, 0,926, 0,843) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel. Untuk variabel lingkungan kerja nilai korelasi Person atau  $r$  hitung dari 2 pertanyaan di dalamnya (0,907, 0,919) menunjukkan nilai di atas nilai  $r$  tabel.



### Hasil analisis regresi

Berdasarkan hasil uji F (ANOVA), didapat angka signifikansi sebesar 0,001 yang masih dibawah 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas (motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja) secara simultan sudah tepat digunakan untuk memprediksi variabel terikat (kepuasan kerja), seperti yang ada di dalam tabel 1. di bawah ini.

**Tabel 1. Uji F (ANOVA<sup>b</sup>)**

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1 <i>Regression</i>	42.890	5	8.578	4.673	0.001 <sup>a</sup>
<i>Residual</i>	102.788	56	1.835		
<i>Total</i>	145.677	61			

a. Prediktor: Komp., Mot., Kep., Budaya, & Lingkungan  
b. Variabel terikat: Kepuasan kerja

Berdasarkan hasil uji koefisien regresi, tidak semua nilai signifikansi yang bernilai di bawah 0,050. Hanya nilai signifikansi pada variabel kompensasi yang bernilai dibawah 0,050, yaitu sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa hanya variabel kompensasi secara parsial yang sudah tepat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja. Sedangkan variabel lainnya, motivasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja nilai signifikansinya di atas 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut secara parsial tidak tepat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja, seperti yang ada di dalam tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2. Koefisien regresi**

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	
	<b>B</b>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>			
1	( <i>Constant</i> )	6.348	3.579		1.774	0.082
	Mot.	0.105	0.125	0.099	0.837	0.406
	Kom.	0.656	0.165	0.503	3.983	0.000
	Kep.	-0.060	0.127	-0.057	-0.471	0.640
	BO	0.121	0.148	0.099	0.817	0.417
	LO	0.056	0.207	0.032	0.269	0.789

a. Variabel terikat: Kepuasan kerja

### Hasil uji asumsi klasik

#### Hasil uji multikolonieritas

Tampilan output SPSS untuk nilai VIF dan *Tolerance* seperti yang ada di dalam tabel-tabel di bawah ini mengindikasikan tidak terdapat multikolonieritas yang serius. Nilai VIF dan nilai *Tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10. Hal ini juga ditegaskan kembali dari hasil korelasi antar variabel independen yaitu tidak ada korelasi yang cukup serius. Korelasi tertinggi hanya sebesar 0,325 yaitu antara kompensasi dan budaya kerja, seperti yang ada di dalam tabel 3 dan tabel 4 di bawah ini.

Tabel.3. Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	Constant	6.348	3.579		1.774	.082		
	Mot.	0.105	0.125	0.099	.837	.406	0.895	1.117
	Kom.	0.656	0.165	0.503	3.983	.000	0.791	1.264
	Kep.	-.060	0.127	-0.057	-.471	.640	0.850	1.177
	BO	.121	0.148	0.099	.817	.417	0.867	1.153
	LO	.056	0.207	0.032	.269	.789	0.890	1.124

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Tabel 4. Coefficient Correlations<sup>a</sup>

Model		LO	Mot	BO	Kep	Kom
Correlations	LO	1.000	.048	.066	-.179	-.243
	Mot	.048	1.000	-.136	-.276	.162
	BO	.066	-.136	1.000	-.057	-.325
	Kep	-.179	-.276	-.057	1.000	-.159
	Kom	-.243	.162	-.325	-.159	1.000
Covariances	LO	.043	.001	.002	-.005	-.008
	Mot	.001	.016	-.003	-.004	.003
	BO	.002	-.003	.022	-.001	-.008
	Kep	-.005	-.004	-.001	.016	-.003
	Kom	-.008	.003	-.008	-.003	.027

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

### Hasil uji autokorelasi

Tampilan output SPSS di bawah ini menunjukkan besarnya nilai Durbin Watson sebesar 2,028. Nilai DW menurut tabel dengan n=62 dan k=5 di dapat angka dl=1,408 dan du=1,767. Oleh Karena itu, DW hitung > du tabel, maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi antar residual, seperti yang ada di dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5. Coefficient Correlations<sup>a</sup>

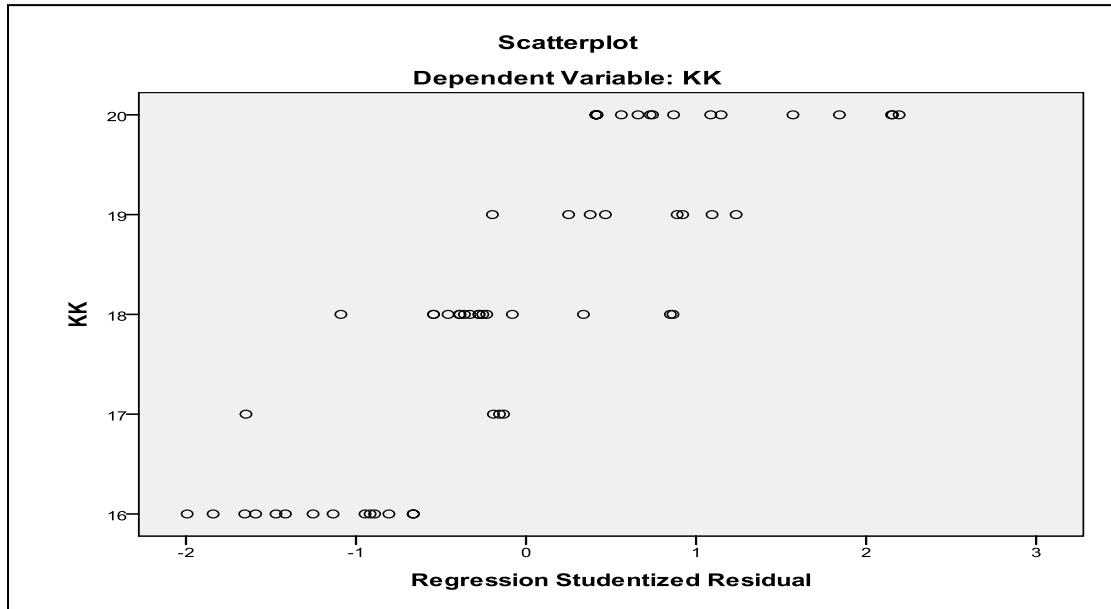
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.543 <sup>a</sup>	.294	.231	1.355	2.028

a. Predictors: (Constant), LO, Mot, BO, Kep, Kom

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

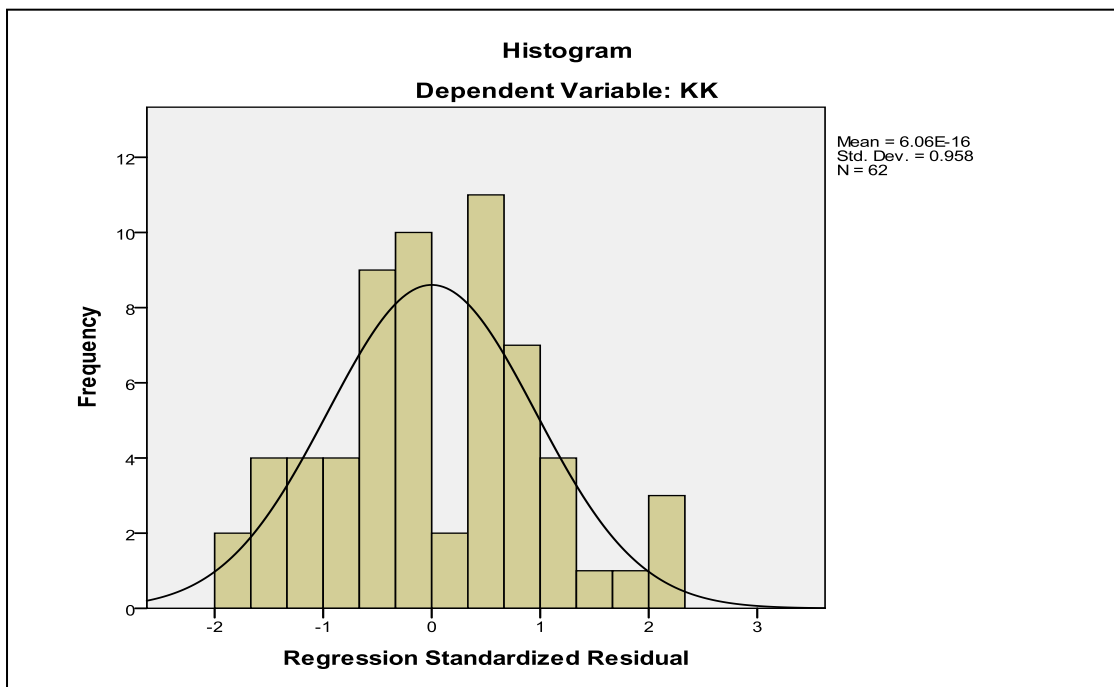
### Uji heteroskedastisitas

Grafik di bawah ini memberikan gambaran apakah model regresi bersifat homogen dalam homoskedastisitas atau heterogen dalam heteroskedastisitas. Dari grafik Scatterplots terlihat titik-titik menyebar secara acak (random) baik berada di atas angka 0 maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, atau model regresi bersifat homogen dalam homoskedastisitas.



### Uji normalitas residual

Grafik histogram dan *normal probability plots* di bawah ini menunjukkan apakah residual berdistribusi normal atau acak. Dari grafik histogram tampak bahwa residual terdistribusi normal dan berbentuk simetris tidak menceng ke kanan atau ke kiri. Pada grafik *normal probability plots* titik-titik menyebar berhimpit di sekitar diagonal dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa residual dari analisis regresi sudah baik.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepuasan kerja yang telah dirasakan oleh para pegawai PT. Pusri selama ini dipengaruhi oleh motivasi kerja mereka, kompensasi yang diterima, kepemimpinan yang diikuti, budaya kerja yang diterima, dan lingkungan kerja yang diterima yang berproses secara bersama-sama (simultan). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Elnaga (2013) yang meneliti tentang bagaimana mengukur tingkat kepuasan kerja yang menyimpulkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi & kepuasan kerja secara simultan. Selain itu, hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Igalens dan Roussel (1999) yang meneliti tentang hubungan antarkompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang menghasilkan kesimpulan gaji dan motivasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja

Ketika motivasi kerja mereka, kepemimpinan yang diikuti, budaya kerja yang diterima, dan lingkungan kerja yang diterima berproses secara sendiri-sendiri, maka variabel-variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang telah dirasakan oleh para pegawai PT. Pusri, kecuali kompensasi yang diterima yang dapat berdiri sendiri atau secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang telah dirasakan oleh para pegawai PT. Pusri.

### Saran

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini yaitu selain variabel motivasi, kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja yang telah diuji dalam penelitian ini, ada variabel-variabel lain yang juga penting untuk diuji dalam konteks kepuasan kerja karyawan terkait dengan keberadaan Pusri itu sendiri sebagai sebuah perusahaan besar, misalnya, komitmen organisasional, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, penilaian kinerja dan pengembangan karir yang bisa diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong (2009). *Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Eleven<sup>th</sup> Edition*. Koganpage.
- Brown & Huning (2010). Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation. *Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 15(1).
- Bushardt, Glascoff & Doty (2011). Organizational Culture, Formal Reward Structure, and Effective Strategy Implementation: A Conceptual Model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 15(2).
- Cakar & Erturk (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining The Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*. 48(3), p. 325-359.
- Dessler (2012). *Human Resource Management. Thirteen<sup>th</sup> Edition*. Prentice Hall.
- Decenzo & Robbins (2005). *Fundamentals of Human Resource Management. Eight Edition*. Wiley.

- Donoghue & Castle (2009). Leadership Styles of Nursing Home Administrators and Their Association with Staff Turnover. *The Gerontologist*. 49, 2, P. 166.
- Egan, Yang & Bartlett (2004). The Effect of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*. 15(3).
- Elnaga (2013). Measuring Level of Job Satisfaction-A Study of Employees at Al-Islam Trading Company for Auto Spare Parts. *Journal of Management Research*. 5(1).
- Gustiawan (2012). Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Produktivitas Kerja. *Menara Ilmu*. 3(29).
- Hadiyatno (2009). *Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Balikpapan*.
- Harris & Hartman (2002). *Organizational Behavior*. The Haworth Press.
- Hartel et. al. (2005). *Emotions in Organizational Behavior*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Igalens & Roussel (1999). A Study of Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20(7), p.103.
- Khalid et al. (2011). The Key Components of Job Satisfaction in Malaysian Water Utility Industry. *Journal of Social Sciences*. 7(4), p. 550-556.
- Lo, Ramayah & Run (2010). Testing Multi-Dimensional Nature of "New Leadership" in A Non-Western Context: The Case of Malaysia. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 14(2).
- Malik & Danish (2010). Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in A Public Service Organization of Pakistan. *A Research Journal of South Asian Studies*. 25(2). p. 217-235.
- Miner (2005). *Organizational Behavior I*. M.E. Sharpe.
- Monday (2010). Human Resource Management. Tenth Edition. *Pearson International Edition*.
- Nelson & Cooper (2007). *Positive Organizational Behavior*. Sage.
- Pinto (2011). The Influence of Wage on Motivation and Satisfaction. *International Business and Economics Research Journal*. 10(9).
- Robbins & Judge (2007). *Organizational Behavior*. Prentice Hall PTR.
- Sonnert (1996). Faculty at Work: Motivation, Expectation, Satisfaction. *The Journal of Higher Education*. 67, 6, p.716.
- Staw & Sutton (2000). *Research in Organizational Behavior*. Volume 22. Elsevier Science.
- Staw & Kramer (2003). *Research in Organizational Behavior*. Volume 25. Elsevier Science.
- Stredwick (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> Edition. Elsevier.
- Stroh, et. al. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. 3<sup>rd</sup> Edition. Lawrence Erlbaum Associates.
- Stredwick (2005). *An Introduction to Human Resource Management*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Syed et al. (2012). Job Satisfaction of Faculty Members of Universities in Pakistan: A Case Study of University of Sindh-Jamshoro. *Modern Applied Science*. 6(7).

- Toker (2011). Job Satisfaction of Academic Staff: An Empirical Study on Turkey. *Emerald Group Publishing Limited*. 19(2). p. 156-169.
- Ying Chang & Yu Chang (2012). The Effect of Student Learning Motivation on Learning Satisfaction. *International Journal of Organizational Innovation*. 4(3).