

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, MOTIVASI DAN SISTEM PENILAIAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) JAKARTA TIMUR**

**Mei iswandi<sup>1</sup> dan Siti Nurbaeti<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

<sup>2</sup> Alumni Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Sampel yang diambil sebanyak 50 karyawan dengan menggunakan tehnik *insidental sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial kompensasi dan sistem penilaian kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Secara simultan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 64,6%, sedangkan sisanya sebesar 35,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Sistem penilaian kerja , Kepuasan kerja

## **ABSTRACT**

*This study aims to find out how much influence leadership style, compensation, motivation and work assessment system on employee job satisfaction on PT. Pos Indonesia (Persero) East Jakarta. Samples were taken by 50 employees using incidental sampling techniques. The results showed that partial leadership and motivation styles had a significant influence on employee job satisfaction, while partial compensation and work assessment system had an insignificant influence on the job satisfaction of PT employees. Pos Indonesia (Persero) East Jakarta. Simultaneously leadership style, compensation, motivation and work assessment system have a significant influence on the job satisfaction of PT employees. Pos Indonesia (Persero) East Jakarta. The magnitude of the influence of leadership style variables, compensation, motivation and simultaneous work assessment system on employee job satisfaction was 64.6%, while the remaining 35.4% was influenced by other variables not studied in this study.*

**Keywords: Leadership style, Compensation, Motivation, Job assessment system, Job satisfaction**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Faktor kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang penting dalam organisasi. Gaya seorang pemimpin dalam memimpin anak buahnya disetiap organisasi selalu berbeda. Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik, semua tergantung dari situasi dan bentuk organisasinya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi kerja karyawan yang dipimpinnya.

Motivasi kerja bagi karyawan sangat penting. Karena motivasi dapat mengarahkan dan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan harapan perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan semangat dan percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan.

Salah satu faktor yang mendorong motivasi kerja karyawan adalah kompensasi yang layak diberikan oleh perusahaan. Kompensasi dapat berupa langsung maupun tidak langsung. Kompensasi juga dapat berbentuk finansial seperti gaji dan non finansial seperti promosi jabatan dan fasilitas kerja yang memadai. Kompensasi yang layak selain dapat meningkatkan kinerja karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan.

Kepuasan kerja karyawan pada hakikatnya adalah perasaan seorang karyawan setelah membandingkan harapan dan kenyataan yang diterima oleh seorang karyawan dari perusahaan. Apabila harapan sama dengan kenyataan yang di dapat oleh seorang karyawan dari perusahaan, maka timbul kepuasan kerja. Semakin tinggi kenyataan yang diterima oleh seorang karyawan dibandingkan harapannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Faktor kepuasan kerja akan didapat juga oleh karyawan, bila penilaian kerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dengan objektif dan transparan. Seorang karyawan yang mendapat promosi jabatan

haruslah karyawan yang mempunyai skor penilaian kerja yang tinggi. Namun sebaliknya, jika yang mendapat promosi jabatan adalah karyawan yang tidak mempunyai skor penilaian tertinggi, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dikalangan karyawan.

Penelitian dibidang sumber daya manusia ini dilakukan pada perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur (selanjutnya disebut dengan PT Pos Indonesia). PT Pos Indonesia adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dibidang jasa pengiriman (ekpedisi). PT Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk melakukan perbaikan kinerja karyawan dengan sangat serius. Persaingan era globalisasi dibidang jasa pengiriman yang semakin kompetitif, mengharuskan seluruh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) bekerja dengan optimal. Karyawan akan bekerja optimal bila terdapat kepuasan dalam bekerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain adalah gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja karyawan.

### **1.2. Rumusan Masalah dan Tujuan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia ?
2. Apakah secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia ?
3. Apakah secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia?
4. Apakah secara parsial sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia?

5. Apakah secara simultan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia?

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan yang dapat di sampaikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia.
2. Untuk mengetahui apakah secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia.
3. Untuk mengetahui apakah secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia.
4. Untuk mengetahui apakah secara parsial sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia.
5. Untuk mengetahui apakah secara simultan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1. Teori Gaya Kepemimpinan

Pemimpin pada dasarnya adalah orang yang dapat mempengaruhi bahkan memerintah orang lain untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Menurut Kartono dalam Suwatno (2014) pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu.

Menjadi seorang pemimpin dibutuhkan ilmu dan seni dalam mempengaruhi orang lain. Murdoko (2013) mengatakan kepemimpinan adalah *art and science*. Seni dalam memimpin karyawan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin. Karyawan adalah manusia yang setiap manusia mempunyai sifat dan karakter yang berbeda beda.

Setiap individu dapat menjadi pemimpin. Sebab itu, gaya kepemimpinannya juga berbeda beda. House dalam Suwatno (2014) menjelaskan terdapat gaya kepemimpinan yang terdapat di organisasi, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif  
Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
2. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung  
Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif  
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran bawahan sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengaharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

#### 2.1.2. Teori Kompensasi

Kompensasi mempunyai arti yang sangat luas. Selain terdiri dari gaji dan upah, kompensasi dapat pula berbentuk fasilitas seperti fasilitas perumahan, kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya. Gaol (2014) mengatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan, baik berupa uang

atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi karyawan (kontribusi karyawan).

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus menetapkannya berdasarkan asas keadilan, kelayakan, kewajaran serta memperhatikan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berlaku. Kompensasi yang diberikan Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Yani (2012) mengelompokkan jenis kompensasi menjadi dua bentuk, yaitu:

#### 1. Kompensasi Dalam Bentuk Finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

#### 2. Kompensasi Dalam Bentuk Non Finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Kedua jenis kompensasi yang diberikan perusahaan tersebut dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan.

### 2.1.3. Teori Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu

tindakan atau perbuatan (Suwatno, 2014). Motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan.

Dalam memotivasi karyawan di organisasi, seorang pemimpin berhadapan dengan persoalan yang dapat mempengaruhi setiap karyawan dalam bekerja. Uang merupakan unsur yang paling signifikan dalam mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja. Faktor lain yang sangat mempengaruhi kerja seorang pegawai adalah lingkungan kerja, keamanan dan hubungan kemanusiaan

Wibowo (2012) mengatakan motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut dapat berasal dari dalam dan luar diri seseorang. Untuk membuat karyawan termotivasi bekerja, perusahaan harus mengetahui faktor faktor yang mendorong karyawan termotivasi bekerja.

Salah satu faktor yang mendorong karyawan termotivasi bekerja dengan tekun adalah ketika kebutuhan kebetuhan karyawan tersebut terpenuhi oleh perusahaan. Maslow dalam Suwatno (2014) mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam lima jenjang dari yang paling rendah hingga yang paling tinggi, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti: kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling mendasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), yakni kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi,

- berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta di cintai.
4. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
  5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

#### 2.1.4. Teori Sistem Penilaian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil kerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kinerja.

Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya karyawan yang memiliki level kinerja tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya. Mathis dan Jackson dalam Priansa (2014) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja merupakan proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja (Yaslis dalam Widodo, 2015). Instrumen penilaian kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Penilaian Kemampuan Personel  
Penilaian kemampuan personel, merupakan tujuan yang mendasar

dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.

#### 2. Pengembangan Personel

Pengembangan personel, merupakan sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

#### 2.1.5. Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik karena terbukti sangat besar pengaruhnya bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi dan diubah oleh lingkungan kerja. Sutrisno (2009) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja karyawan selalu berubah ubah. Setiap perusahaan berusaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, agar karyawan tetap bertahan dan loyal terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan berbeda beda, sesuai dengan persepsi individu masing masing.

Kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi: minat, ketentraman dalam

bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

## 2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

## 3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

## 4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

# METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan yang dilakukan dengan survei langsung ke objek penelitian. Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden. Data yang terkumpul dari responden dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) yang beralamat di Jl. Pemuda No. 79 Jakarta Timur 13220. Sampel diambil sebanyak 50 orang dari jumlah karyawan tetap sebanyak 250 orang. Sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Hal ini berarti bahwa sampel mewakili populasi. Sugiono (2014) Menyatakan Jumlah ideal sampel ideal adalah 5-10 kali jumlah variabel atau indikator, karena jumlah variabel dalam penelitian ini berjumlah 5 variabel, maka jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini berjumlah 50 orang . Sampel tersebut berasal dari sepuluh (10) dikali lima (5) variabel.

Sampel diambil dengan menggunakan teknik *insidental sampling*. *Insidental sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/*insidental* bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, persamaan regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji T dan uji F.

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## 4.1. Hasil Penelitian

### 4.1. Karakteristik Responden

Data yang dihimpun dari 50 responden menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki (50%) dan perempuan (50%) sama banyaknya. Pada indikator usia responden, didominasi usia 41-45 tahun (24%) dan > 50 tahun (24%) sama banyaknya, selanjutnya responden didominasi oleh berpendidikan SMA (74%), masa kerja > 18 tahun (62%) dan penghasilan Rp. 3 juta - 5 juta (64%).

KARAKTERISTIK	KATEGORI	JUMLAH	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	25	50%
	Perempuan	25	50%
Jumlah		50	100%
Usia	< 25 tahun	3	6%
	25 – 30 tahun	3	6%
	31 – 35 tahun	6	12%
	36 – 40 tahun	7	14%
	41 – 45 tahun	12	24%
	46 – 50 tahun	7	14%
> 50 tahun		12	24%
Jumlah		50	100%
Pendidikan	SLTA	37	74%
	Diploma 3	6	12%
	Strata 1	7	14%
Jumlah		50	100%
Lama Bekerja	< 3 thn	3	6%
	3 – 6 thn	5	10%
	7 – 10 thn	7	14%
	11 – 14 thn	1	2%
	15 – 18 thn	3	6%
	>18 thn	31	62%
Jumlah		50	100%
Penghasilan/bulan	< 3 juta	4	8%
	3 – 5 juta	32	64%
	6 – 8 juta	12	24%
	9 – 11 juta	1	2%
	> 11 juta	1	2%
Jumlah		50	100%

## 4.2. Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya butir-butir pernyataan pada kuesioner. Pernyataan dikatakan valid, apabila mampu mengungkapkan sesuatu yang ingin diukur. Perhitungan  $r_{hitung}$  menunjukkan seluruh pernyataan pada semua variabel (gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi, sistem penilaian kerja dan kepuasan kerja) lebih besar dari skor  $r_{tabel}$  (0,30) yang berarti setiap pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal-hal yang berkaitan dengan butir-butir pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien alpha dari semua variabel bernilai lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pernyataan dinyatakan reliabel, sehingga layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji normalitas digunakan untuk mengukur apakah data yang didapatkan memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai pada asumsi regresi selanjutnya. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan diagram P Plot. Dari grafik P plot yang dibuat berdasarkan data yang terkumpul diperoleh plot-plot atau titik-titik data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa distribusi data tersebut normal.

## 4.3. Persamaan Regresi Linier Berganda

Hasil persamaan regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel :Persamaan Regresi Linier Berganda**

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.113	3.456		1.190	.240
	Gaya_Kepemimpinan	.767	.214	.403	3.592	.001
	Kompensasi	.233	.211	.107	1.105	.275
	Motivasi	.532	.256	.307	2.074	.044
	Sistem_Penilaian kerja	.305	.206	.187	1.481	.146

Dari tabel diatas didapat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 4,113 + 0,767X_1 + 0,233X_2 + 0,532X_3 + 0,305X_4$$

Persamaan diatas menunjukkan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar 4,113 artinya nilai kepuasan kerja karyawan yang diteliti minimal 4,113 poin.
2. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,767 artinya jika variabel gaya kepemimpinan mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja diasumsikan tetap maka kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,767 poin.
3. Koefisien regresi variabel kompensasi ( $X_2$ ) sebesar 0,233 artinya jika variabel kompensasi mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan sistem penilaian kerja diasumsikan tetap, maka kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,233 poin.
4. Koefisien regresi variabel motivasi ( $X_3$ ) diperoleh nilai sebesar 0,532 artinya jika variabel motivasi mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan sistem penilaian kerja diasumsikan tetap maka

kepuasan kerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,532 poin.

- Koefisien regresi variabel sistem penilaian kinerja ( $X_4$ ) diperoleh sebesar 0,305 artinya jika variabel sistem penilaian kerja mengalami kenaikan sebesar satu poin sementara variabel gaya kepemimpinan, kompensasi dan motivasi diasumsikan tetap maka kepuasan kerja karyawan (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,305 poin.

#### 4.4. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai *adjusted R square* pada tabel di bawah ini.

Tabel : Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.821 <sup>a</sup>	.675	.646	310.388	2.02

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* adalah 0,646 atau 64,6%. Ini berarti bahwa variabel bebas berupa gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja secara simultan mempengaruhi variabel terikat kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia sebesar 64,6% sedangkan sisanya 35,4% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini

#### 4.5. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan atau tidak dari variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja secara parsial terhadap variabel terikat yaitu kepuasan

kerja. Adapun hasil uji t dapat dilihat pada tabel dibawah ini .

Tabel : Uji t

VARIABEL	T		Sig.		KESIMPULAN
	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	HASIL	$\alpha = 5\%$	
Gaya Kepemimpinan	3,592	> 2,014	0,001	< 0,05	Berpengaruh Signifikan
Kompensasi	1,105	< 2,014	0,275	> 0,05	Tidak berpengaruh signifikan
Motivasi	2,074	> 2,014	0,044	< 0,05	Berpengaruh signifikan
Sistem Penilaian kerja	1,481	< 2,014	0,146	> 0,05	Tidak berpengaruh signifikan

Dari hasil pengolahan data, terlihat bahwa nilai t<sub>hitung</sub> variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,592 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (2,014) dengan nilai signifikansinya sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia .

Pada variabel kompensasi, terlihat bahwa nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 1,105 lebih kecil dari t<sub>tabel</sub> (2,014) dengan nilai signifikansinya sebesar 0,275 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia.

Pada variabel motivasi, terlihat bahwa nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 2,074 lebih besar dari t<sub>tabel</sub> (2,014) dengan nilai signifikansinya sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia.

Pada variabel sistem penilaian kerja, terlihat bahwa nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 1,481 lebih kecil dari t<sub>tabel</sub> (2,014) dengan nilai signifikansinya sebesar 0,146 lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kerja secara parsial memiliki pengaruh yang tidak signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia.

#### 4.6. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kinerja secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel : Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	898.966	4	224.741	23.328	.000
	Residual	433.534	45	9.634		
	Total	1.332.500	49			

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 23,328 lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,580) dengan nilai signifikansi 0,00 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan sistem penilaian kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia.

#### 4.2. Pembahasan

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diketahui bahwa secara parsial hanya gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Secara simultan variabel *independent* yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan sistem penilaian kinerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur sebesar 64,6% sedangkan sisanya 35,4%

dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Tidak berpengaruh signifikan kompensasi dan sistem penilaian kerja kemungkinan besar disebabkan gaji dan tunjangan yang di terima oleh karyawan PT. Pos Indonesia setiap bulannya sesuai dengan ketentuan yang ditetaokan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penilaian kerja karyawan juga telah mempunyai aturan baku yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN.

Dari empat variabel *independent*, terlihat bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur. Hal ini terlihat dari nilai *Standardized Coefficients Beta* paling besar terdapat pada variabel gaya kepemimpinan yaitu sebesar 0,403.

## SIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

Dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur.
2. Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur.
3. Secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur.
4. Secara parsial sistem penilaian kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur.
5. Secara simultan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan sistem penilaian kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat diajukan saran sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur telah baik. Pimpinan selalu memberikan arahan yang jelas kepada karyawan. Gaya kepemimpinan ini harus dipertahan dan ditingkatkan.
2. Pimpinan PT Pos Indonesia Jakarta Timur harus terus meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengikut sertakan karyawan dalam pelatihan pelatihan untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan.
3. Penilaian kerja karyawan harus diukur secara jelas dan transparan. Karyawan yang berprestasi harus mendapat prioritas dalam promosi jabatan. Dalam promosi jabatan jangan sampai terjadi Korupsi, Kolosi dan Nepotisme (KKN).

## DAFTAR PUSTAKA

- Gaol, J. L. (2014). *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murdoko, E. W. H. (2013). *Optimalkan The Leader In You*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Priansa. D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S. P., & T. A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Jakarta: Salemba Empat.

Situmorang, S. H., D. M. J. Dalimunthe., I. Muda., M. Lufti., & Syahyunan. (2008). *Analisis Data Penelitian (Menggunakan Program SPSS)*. Cetakan Pertama. Medan: USU Press.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan Kedua Puluh Satu. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.

Suwatno., (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.

Unaradjan., D. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya.

Wibowo (2012). *Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.