



# I J A B

## Indonesian Journal of Accounting and Business

ISSN. 2715-2561 (Print) - ISSN. 2715-257x (Online)  
[http : //ijab.ubb.ac.id/index.php/journal](http://ijab.ubb.ac.id/index.php/journal)

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Bangka Belitung

Kampus Terpadu UBB, Gedung Timah II, Desa Balunujuk  
Kecamatan Merawang, Kabupaten Bangka, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung 33172  
Telp (0717) 4260030, 4260031 Email: [ijab.jurnal@gmail.com](mailto:ijab.jurnal@gmail.com)  
Laman: <https://ijab.ubb.ac.id>

### **PENGARUH PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, AMBIGUITAS PERAN, KOMPENSASI KERJA, MOTIVASI KERJA DAN EFIKASI DIRI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI (STUDI PADA PT XINYUE ELEKTRONIKA TEKNOLOGI)**

**Hendarti Tri Setyo Mulyani**  
STIE-IBEK Pangkalpinang  
[hendarti\\_sm@yahoo.com](mailto:hendarti_sm@yahoo.com)

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT XINYUE ELEKTRONIKA TEKNOLOGI seperti persepsi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri. Penelitian ini dirasa penting untuk mengevaluasi kepuasan kerja pegawai karena dari data yang diambil dari tahun 2018 sebanyak 15% karyawan mengundurkan diri dari perusahaan dengan berbagai alasan. Hasil akhir yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk melihat kondisi nyata yang terjadi di lingkungan perusahaan dan mengurangi tingkat ketidakpuasan pegawai di PT Xinyue Elektronika Teknologi. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan di perusahaan PT Xinyue Elektronika Teknologi di Pangkalpinang. Hasil penelitian melalui uji t menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian melalui uji t menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara ambiguitas peran terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan *P-Value* kurang dari 0.05% sehingga *H<sub>0</sub>* ditolak dan *H<sub>a</sub>* diterima. Hasil penelitian ini juga ditemukan bahwa dalam kurun waktu setahun terakhir sekitar sebanyak 15% karyawan keluar atas kemauan sendiri. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan keluar bukan karena adanya ketidaknyamanan pada gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, adanya ambiguitas peran dan ketidaksesuaian dengan kompensasi kerja serta kurangnya motivasi kerja dan efikasi diri di PT Xinyue Elektronika Teknologi di Pangkalpinang.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Ambiguitas Peran, Kompensasi Kerja, Motivasi Kerja.

#### **I. PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja lebih dideskripsikan sebagai sikap yang merupakan penghubung hasil kerja karyawan dan nilai preferensi yang dimiliki seseorang. Cruch (1992) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dirancang untuk mengubah sikap yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaan. Peningkatan suatu organisasi dapat dilihat pada keberhasilannya dalam mencapai tingkat kepuasan kerja organisasi. Kepuasan kerja memiliki tingkatan yang berbeda-beda terhadap persepsi dan nilai yang tertanam pada setiap individu. Semakin banyak pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan keinginan

maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Setiap karyawan yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan kerja dari tempatnya bekerja. Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seorang karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Fungsi kepuasan kerja ialah meningkatkan disiplin karyawan dalam menjalankan tugasnya, meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, dan menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja. Manfaat dari kepuasan kerja ialah memiliki kepedulian terhadap organisasi, lebih produktif dan memiliki kemitraan terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (2003) menjelaskan bahwa strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja ialah pekerjaan yang menyenangkan, kompensasi yang sesuai, memposisikan karyawan dengan keahlian masing-masing, dan mengurangi kebosanan pekerjaan. Peranan pemimpin dalam suatu organisasi pada pencapaian tujuan perusahaan sangat berperan cukup besar. Hal ini disebabkan oleh pemimpinlah yang mengorganisasikan seluruh kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan (Robbins, 2003). Kepemimpinan yang baik harus mampu berkomunikasi secara baik dengan sesama pemimpin maupun dengan para karyawan. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik. Pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan terpacu untuk bekerja lebih baik. Sami *et al.* (2011) mengungkapkan bahwa budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja merupakan konsep yang penting karena merupakan hasil atau dampak dari keefektifan *performance* dan keberhasilan bekerja. Locke (1998) dalam Saleem *et al.* (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosi sukacita atas peran dan kontribusi dalam pencapaian perusahaan.

Dalam fenomena sebuah lingkungan organisasi ditemukan dampak pada tekanan karyawan mengenai jam kerja, pesangon, kesejahteraan, keamanan yang tidak sesuai dengan hasil kerja atau upah minimum regional (UMR) dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Adanya tekanan tersebut memengaruhi rasa kepuasan kerja karyawan, seperti aksi demo yang terjadi pada perangkat desa di Sidoarjo 2012, yaitu aksi demo dilakukan oleh 4000 perangkat desa dari 18 kecamatan di Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur. Perangkat desa menuntut uang tunjangan operasional sebesar 1,2 juta yang selama 3 bulan tidak diberikan. Selain itu, mereka juga menuntut hak tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya (THR). Para perangkat desa kecewa dan tidak puas dengan pekerjaan mereka karena pekerjaan mereka tidak diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan. Hal tersebut disebabkan para perangkat desa tidak dapat memenuhi kebutuhan dasarnya secara maksimal karena tidak didukung oleh motivasi berupa upah kerja. Solusi tepat yang diberikan pemerintah ialah dengan memenuhi kebutuhan serta hak-hak mereka agar dapat memotivasi pekerjaan mereka. J.A.F dan R.E Freeman (1996) dalam Furtwengler (2003) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan seperti skala upah dan tunjangan pegawai dapat memberikan motivasi karyawan dalam bekerja. Kebijakan yang diberikan pemerintah sangat berpengaruh atas keinginan karyawan untuk tetap bergabung atau meninggalkan organisasi bersangkutan.

Fenomena lainnya yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja ialah seperti yang dialami oleh para karyawan di PT Foxconn China (2010). Perusahaan ini bergerak di

bidang produksi barang-barang elektronik seperti *Apple*, *Nintendo*, *Sony* dan *HP*. Aksi yang dilakukan para karyawan yaitu melompat dari atas gedung perusahaan dan menewaskan 14 orang karyawan. Kasus ini disebabkan oleh manajer perusahaan memutuskan untuk menggeser sekitar 600 pekerja ke lini produksi yang baru tanpa gaji, pelatihan, dan sistem jam kerja yang sangat tinggi. Akibat dari fenomena itu, sebanyak 24000 pekerja mengundurkan diri karena ketidakpuasan dalam lingkungan kerja yang buruk. Para manajer dan perusahaan mendapatkan pelajaran dan pengalaman bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan karyawannya dan menjadikan karyawannya sebagai prioritas utama (de-Britto, 2013).

Kinerja karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan memiliki keterkaitan dari berbagai elemen organisasi. Gibson *et al.* (2012) menjelaskan bahwa suatu organisasi sebagai unit terkoordinasi yang terdiri dari sedikitnya dua orang yang berfungsi untuk mencapai suatu tujuan bersama dan sejumlah tujuan lainnya. Timbulnya perbedaan pendapat membuktikan bahwa adanya perbedaan persepsi dalam melihat kondisi yang ada di lingkungan sekitar. Organisasi bisa dikatakan berhasil jika dapat mencapai tujuannya. Tingkat produktivitas pegawai atau karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dari masing-masing pegawai. Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Kepuasan kerja merupakan sikap individu yang merupakan hasil persepsi dari pekerjaannya berdasarkan faktor lingkungan kerja seperti gaya kepemimpinan, supervisor, kebijakan dan prosedur, rekan kerja, kondisi kerja dan manfaat yang diterima (Gibson *et al.*, 2012).

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja antara lain dilakukan oleh Adi, I.T., (2012); Posner,(1976); Triwulandari, (2009); Tang dan Chang, (2010); Khan *et al.*(2011), Chatarina, (2001); Tsai, (2011); Olasupo, (2011); Nawab dan Bhatti, (2011); dll. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penambahan variabel penelitian dari penelitian sebelumnya dan lokasi penelitiannya. Peneliti meneliti variabel penelitian pengaruh persepsi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja, dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja pegawai. Lokasi penelitian dan tempat penyebaran kuesionernya pun berbeda. Lokasi penelitian yang dipilih yaitu di PT XINYUE ELEKTRONIKA TEKNOLOGI yang berada di Kota Pangkalpinang.

Penelitian ini penting dilakukan karena PT XINYUE ELEKTRONIKA TEKNOLOGI tidak mungkin membiarkan kondisi ini berlarut-larut tanpa adanya jalan keluar sebagai pemecahannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT XINYUE ELEKTRONIKA TEKNOLOGI. Tujuan penelitian ini memberikan gambaran dan informasi tentang kondisi aktual para pegawai dalam melaksanakan tugasnya terutama tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian menjadi penting karena bisa dijadikan salah satu referensi dalam pengambilan langkah strategis sebagai koreksi dan kebijakan di masa yang akan datang.

## **II. METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data kuantitatif yaitu data dalam bentuk angka yang dapat dihitung dari perhitungan kuesioner yang akan dilakukan dan

berhubungan dengan masalah yang dibahas dan terdiri dari susunan pertanyaan terstruktur dari variabel-variabel penelitian yang digunakan. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab (Jogiyanto, 2010). Penggunaan kuesioner bertujuan untuk mendapatkan data primer dari responden. Data primer yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran terkini dari responden terhadap objek penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan skala interval untuk mengukur variabelnya.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat dalam penelitian ini yaitu pada PT Xinyue Elektronika Teknologi yang berada di Kota Pangkalpinang Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. PT Xinyue Elektronika Teknologi bergerak di bidang perusahaan perdagangan Smartphone yang bermerk VIVO. Penelitian ini dilakukan pada bulan Mei sampai dengan Juni tahun 2018.

### **Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan PT Xinyue Elektronika Teknologi yang berwilayah di Kota Pangkalpinang. Perusahaan ini memiliki karyawan 80 karyawan dari berbagai bidang seperti *Manager, Supervison, Leader Area, Trainer, dan Product Consultant*. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* atas sampel yang ada yaitu karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi.

Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda (*multiple regression*) dengan pengujian uji t-test sebagai alat pengujian hipotesis antara variabel bebas dengan variabel terkaitnya. Penelitian ini juga menggunakan uji asumsi klasik untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik. Jumlah sampel atau data responden yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data responden yang berupa jawaban kuesioner yang telah dikembalikan dan diterima secara lengkap oleh peneliti. Peneliti juga sudah memisahkan untuk jawaban yang lengkap atau yang tidak lengkap. Peneliti dalam mendapatkan data melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 80 kuesioner di PT Xinyue Elektronika Teknologi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner. Penggunaan kuesioner bertujuan untuk mendapatkan data primer dari responden. Data primer yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran terkini dari responden terhadap objek penelitian yang dilakukan. Penelitian ini menggunakan skala interval untuk mengukur variabelnya. Skala interval adalah skala yang bernilai klasifikasi, order dan berjarak atau dua perbedaan nilai yang berarti (Jogiyanto, 2010).

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang diadopsi dari penelitian terdahulu dan telah disesuaikan dengan konteks objek penelitian yang digunakan yaitu karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Kuesioner terdiri dari beberapa pertanyaan dan digunakan sebagai pengukur variabel-variabel penelitian. Adapun beberapa variabel yang akan diukur yaitu gaya kepemimpinan, budaya

organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja, efikasi diri dan kepuasan kerja.

1. Variabel gaya kepemimpinan mengadopsi pertanyaan kuesioner yang sudah dikembangkan oleh Singh-Sengupta (1997) yaitu gaya partisipatif (*participative style*), gaya pengasuh (*nurturant style*), gaya otoriter (*authoritarian style*), gaya birokratis (*bureaucratic style*) dan gaya berorientasi tugas (*task-oriented style*) untuk menguji variabel gaya kepemimpinan. Dua puluh pertanyaan kuesioner yang akan mewakili lima dimensi variabel gaya kepemimpinan.
2. Variabel budaya organisasi mengadopsi pertanyaan yang dikembangkan oleh Wallach (1983) dengan konstruk budaya yang diadopsi dari *Organizational Culture Index* (OCI). Konstruk ini telah digunakan dalam penelitian sebelumnya yaitu Triwulandari (2009). Kuesioner dalam penelitian ini memiliki dua puluh empat butir pertanyaan. Tipologi ini juga digunakan untuk mengukur seberapa kuat atau lemahnya suatu budaya organisasi telah melekat dalam suatu perusahaan.
3. Variabel ambiguitas peran diukur dengan menggunakan skala ambiguitas peran yang telah dikembangkan oleh Rizzo (1970). Skala ini telah dipergunakan sebelumnya dalam penelitian Tang dan Chang (2010). Penelitian ini menggunakan tujuh butir pertanyaan sesuai dengan skala ambiguitas peran yang telah disesuaikan dengan CV Duta Anggita.
4. Variabel kompensasi kerja diukur dengan menggunakan tipologi kompensasi yang sudah dikembangkan oleh Mondy dan Noe (1993). Kuesioner ini memiliki delapan belas butir pertanyaan dan dipergunakan untuk mengukur variabel kompensasi kerja. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut juga sudah disesuaikan dengan situasi dan kondisi di CV Duta Anggita.
5. Variabel motivasi kerja terbagi mejadi 2 yaitu motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Motivasi instrinsik diukur dengan instrument yang diadaptasi dari Deci dan Ryan (1985), Vallerand dan Catherine (1997) dengan item sebagai berikut : a) *IM to Know*, b) *IM to Accomplish*, c) *IM to Experience Stimulation*. Motivasi ekstrinsik diukur dengan menggunakan instrument yang diadaptasi dari Deci dan Ryan (1985), Vallerand Catherine (1997) dengan item sebagai berikut: a) *External Regulation*, b) *Introjected Regulation*, c) *Identified regulation*.
6. Variabel efikasi diri diukur dengan indikator yang dibuat oleh Bandura (1986). Semakin tinggi skor skala efikasi diri seseorang maka semakin tinggi pula efikasi diri yang dimiliki seseorang. Semakin rendah skala skor efikasi diri seseorang maka semakin rendah pula efikasi diri seseorang yang dimilikinya didalam organisasi. Skala efikasi diri terdiri dari 30 item yaitu dikembangkan dari tiga aspek tersebut.
7. Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan dua puluh pertanyaan. Pertanyaan terkait dengan dimensi kepuasan kerja seperti pekerjaan, promosi, rekan kerja, atasan dan gaji. Butir pertanyaan dalam kuesioner ini menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang merupakan adopsi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Triwulandari (2009).

## **Teknik Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari pengumpulan kuesioner yang sebelumnya telah diisi lengkap oleh setiap responden. Data yang diperoleh diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kejadian, fenomena atau karakteristik data yang dapat dihimpun. Statistik deskriptif adalah statistik yang menggambarkan fenomena atau karakteristik data (Jogiyanto, 2008). Statistik ini selanjutnya menyediakan nilai frekuensi, tendensi pusat dan dispersinya serta pengukur-pengukur bentuk.

Penelitian ini memberikan informasi berdasarkan statistik deskriptif sebagai berikut:

- a. Tingkat pengembalian kuesioner oleh responden
- b. Data demografi responden berdasarkan jenis kelamin
- c. Data demografi responden berdasarkan usia
- d. Data demografi responden berdasarkan masa kerja pegawai
- e. Data demografi responden berdasarkan golongan/ jabatan
- f. Data demografi responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir

### **2. Pengujian Instrumen Penelitian Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian. Tahapan pengujian meliputi: pernyataan hipotesis, memilih pengujian statistik, mendapat nilai uji kritis dan menginterpretasikan hasilnya (Jogiyanto, 2010). Penelitian ini hanya akan melakukan pengujian tentang ada tidaknya pengaruh yang dimiliki masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya sebagaimana telah dirumuskan dalam enam buah hipotesis.

Pengujian dilakukan terhadap model regresi berganda yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja. Pengujian dalam penelitian ini akan menggunakan bantuan piranti lunak SPSS.

Hipotesis akan diuji dengan uji signifikansi satu sisi (*one-tail test*) dengan koefisien keyakinan sebesar 95% atau menggunakan  $\alpha = 5\%$ . Apabila dalam pengujian ini ditemukan nilai probabilitas signifikan lebih kecil daripada  $\alpha$  (5%), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima, yang berarti bahwa variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen pada tingkat keyakinan 95%. Pengujian hipotesis juga akan dilakukan pengujian terhadap arah pengaruh yang dimiliki oleh variabel independen kepada variabel dependennya.

## **IV. HASIL DAN DISKUSI**

Analisis deskriptif ini akan mengemukakan tabel yang menunjukkan tanggapan karyawan pada CV Duta Anggita yang berkaitan dengan variabel penelitian. Pengisian kuesioner ini diperoleh dari pernyataan masing-masing responden yang dijadikan acuan mencari data variabel independen dan dependen. Variabel independen tersebut adalah gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ ), budaya kerja ( $\beta_2$ ),

ambiguitas peran ( $\beta_3$ ), kompensasi kerja ( $\beta_4$ ), motivasi kerja ( $\beta_5$ ) dan efikasi diri ( $\beta_6$ ). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Puas).

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dapat ditunjukkan dengan tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Deskriptif Variabel Penelitian**

| Variabel          | N   | Min  | Max  | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------|-----|------|------|--------|----------------|
| Gaya Kepemimpinan | 108 | 2.00 | 5.50 | 3.7231 | .47544         |
| Budaya Organisasi | 108 | 2.59 | 4.55 | 3.6233 | .35518         |
| Ambiguitas Peran  | 108 | 1.00 | 5.00 | 3.5991 | .77237         |
| Kompensasi Kerja  | 108 | 2.06 | 4.44 | 3.6793 | .40180         |
| Motivasi Kerja    | 108 | 2.75 | 4.42 | 3.6454 | .38093         |
| Efikasi Diri      | 108 | 1.27 | 5.00 | 3.5065 | .51807         |
| Kepuasan Kerja    | 108 | 2.63 | 4.42 | 3.6197 | .31531         |

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Linier Berganda**

| Variabel          | Koefisien Regresi | T hitung | P Value | Keterangan |
|-------------------|-------------------|----------|---------|------------|
| (Constant)        | 1.297             |          |         |            |
| Gaya Kepemimpinan | 0.114             | 2.419    | 0.017   | Signifikan |
| Budaya Organisasi | 0.138             | 2.035    | 0.044   | Signifikan |
| Ambiguitas Peran  | -0.118            | -4.513   | 0.000   | Signifikan |
| Kompensasi Kerja  | 0.129             | 2.151    | 0.034   | Signifikan |
| Motivasi Kerja    | 0.210             | 3.365    | 0.001   | Signifikan |
| Efikasi Diri      | 0.166             | 3.786    | 0.000   | Signifikan |

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis R<sup>2</sup>**

| Adjusted R Square | Multiple R | F Hitung | Sig F |
|-------------------|------------|----------|-------|
| 0,572             | 0,772      | 24,849   | 0,000 |

## Uji Hipotesis

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kestabilan suatu butir dalam instrumen penelitian. Berdasarkan langkah ini maka kuesioner akan dapat mengukur sebuah atau beberapa variabel dengan tepat, tanpa menghasilkan jawaban yang bias. Alat analisis yang digunakan adalah dengan korelasi *Pearson Product Moment*. Kriteria pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi hitung ( $r_{xy}$ ) dengan  $r$  tabel pada  $\alpha$  5%. Jika nilai  $r_{xy} > r$  tabel maka butir dinyatakan valid maka sebaliknya jika  $r_{xy} < r$  tabel maka butir dinyatakan gugur.

Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa ada 3 item pertanyaan yang gugur dan sisanya semua valid karena  $r$  hitung ( $r_{xy}$ ) lebih besar dari  $r$  tabel. Berdasarkan tabel diatas butir pertanyaan yang valid dapat digunakan untuk mengukur data secara tepat.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat keandalan suatu instrumen. Uji reliabilitas memberikan gambaran seberapa jauh alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten bila digunakan untuk mengukur obyek yang sama dengan alat ukur yang sama. Teknik yang digunakan untuk menilai reliabilitas adalah *Cronbach Alpha* dengan cara menyebarkan angket atau kuesioner kepada karyawan CV Duta Anggita. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel (andal) jika alpha lebih dari 0,70 (Nunally, dalam Ghozali: 2011).

Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

| Variabel          | Alpha Cronbach | Nilai kritis | Keterangan |
|-------------------|----------------|--------------|------------|
| Gaya kepemimpinan | 0.712          | 0.7          | Reliabel   |
| Budaya kerja      | 0.753          | 0.7          | Reliabel   |
| Ambiguitas peran  | 0.893          | 0.7          | Reliabel   |
| Kompensasi kerja  | 0.823          | 0.7          | Reliabel   |
| Motivasi          | 0.731          | 0.7          | Reliabel   |
| Efikasi Diri      | 0.933          | 0.7          | Reliabel   |
| Kepuasan kerja    | 0.705          | 0.7          | Reliabel   |

## **Pembahasan**

### **Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap gaya kepemimpinan. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,72 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti gaya kepemimpinan berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan pimpinan di PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki gaya kepemimpinan partisipatif, pengasuh, birokratis, berorientasi pada tugas dan kadang otoriter.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap budaya organisasi. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,62 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti budaya organisasi berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan budaya kerja di PT Xinyue Elektronika Teknologi yaitu terdiri budaya kerja birokratis, inovatif dan suportif.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap ambiguitas peran. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,60 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti ambiguitas peran berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi terhadap tugas dan perannya dalam melaksanakan pekerjaannya adalah tinggi.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap kompensasi kerja. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,68 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti kompensasi kerja berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial serta kompensasi tidak langsung yang diterima oleh karyawan sudah sesuai harapan.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap motivasi kerja. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,65 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti motivasi kerja berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan yang terdiri dari instrinsik dan ekstrinsik mampu menggerakkan atau mengarahkan perilaku karyawan untuk bekerja dengan baik.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap efikasi diri. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,51 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti efikasi diri berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan yang tinggi pada kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan melakukan suatu tindakan tertentu untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui tanggapan dari 80 karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi memiliki penilaian yang tinggi terhadap kepuasan kerja. Penilaian ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,62 yang berada pada interval 3,4 – 4,19 yang berarti kepuasan kerja berada dalam kriteria yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas bekerja di PT Xinyue Elektronika Teknologi karena

gaji yang diterima sudah sesuai harapan, ada promosi jabatan, dapat bekerjasama dengan rekan kerja dan atasan memberikan dukungan pada pencapaian prestasi kerja bawahannya.

### **Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada kedua persamaan diatas maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,297 + 0,114 \beta_1 + 0,138 \beta_2 - 0,118\beta_3 + 0,129\beta_4 + 0,210\beta_5 + 0,166\beta_6$$

#### **V.3.1.1. Interpretasi Angka-Angka Koefisien Regresi**

##### **1) Konstanta ( $\beta_0$ )**

Nilai konstanta sebesar 1,297 yang berarti jika tidak ada variabel bebas yang terdiri dari variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, ambiguitas peran, kompensasi kerja, motivasi kerja dan efikasi diri, maka kepuasan kerja karyawan sebesar 1,297.

##### **2) Gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ )**

Variabel Gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ ) mempunyai hubungan yang positif dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,114. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel gaya kepemimpinan semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya jika pada variabel gaya kepemimpinan semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

##### **3) Budaya kerja ( $\beta_2$ )**

Variabel Budaya kerja ( $\beta_2$ ) mempunyai hubungan yang positif dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,138. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel budaya kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel budaya kerja semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya jika pada variabel budaya kerja semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

##### **4) Ambiguitas peran ( $\beta_3$ )**

Variabel Ambiguitas peran ( $\beta_3$ ) mempunyai hubungan yang negatif dan berlawanan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar -0,118. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel ambiguitas peran dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang berlawanan. Jika variabel ambiguitas peran semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan menurun. Sebaliknya jika pada variabel ambiguitas peran semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

##### **5) Kompensasi kerja ( $\beta_4$ )**

Variabel Kompensasi kerja ( $\beta_4$ ) mempunyai hubungan yang positif dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien

regresi sebesar 0,129. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel kompensasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel kompensasi kerja semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya jika pada variabel kompensasi kerja semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

#### 6) Motivasi kerja ( $\beta_5$ )

Variabel Motivasi kerja ( $\beta_5$ ) mempunyai hubungan yang positif dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,210. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel motivasi kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel motivasi kerja semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya jika pada variabel motivasi kerja semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

#### 7) Efikasi diri ( $\beta_6$ )

Variabel Efikasi diri ( $\beta_6$ ) mempunyai hubungan yang positif dan searah terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien regresi sebesar 0,166. Angka tersebut menunjukkan bahwa antara variabel efikasi diri dan kepuasan kerja menunjukkan hubungan yang searah. Jika variabel efikasi diri semakin meningkat mengakibatkan kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya jika pada variabel efikasi diri semakin menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun.

### Pengujian Hipotesis Secara Parsial / Uji t

Uji t dimaksudkan untuk membuktikan dari penelitian yang menyatakan variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel terikatnya atau dependen. Dengan membandingkan antara nilai Sig tdengan  $\alpha = 5\%$ .

Berdasarkan Tabel 5.10 di atas dapat diketahui hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,419 dan probabilitas sebesar 0,017 yang berarti Sig  $t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh positif variabel gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel budaya kerja ( $\beta_2$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,035 dan probabilitas sebesar 0,044 yang berarti Sig  $t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh positif variabel budaya kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin baik budaya kerja semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel ambiguitas peran ( $\beta_3$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar -4,513 dan probabilitas sebesar 0,000 yang berarti Sig  $t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh negatif variabel ambiguitas peran secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin tinggi ambiguitas peran semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel kompensasi kerja ( $\beta_4$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,151 dan probabilitas sebesar 0,034 yang berarti  $Sig\ t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh positif variabel kompensasi kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin baik kompensasi kerja semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja ( $\beta_5$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,365 dan probabilitas sebesar 0,001 yang berarti  $Sig\ t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh positif variabel motivasi kerja secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin baik motivasi kerja semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel efikasi diri ( $\beta_6$ ) terdapat nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,786 dan probabilitas sebesar 0,000 yang berarti  $Sig\ t < 0,05$ . Nilai tersebut dapat membuktikan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa ada pengaruh positif variabel efikasi diri secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Xinyue Elektronika Teknologi. Artinya semakin baik efikasi diri semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian regresi berganda seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi. Hal ini berarti gaya kepemimpinan yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi Hal ini berarti budaya kerja yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ambiguitas peran mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi Hal ini berarti ambiguitas peran yang semakin tinggi maka kepuasan kerja karyawan semakin menurun. Kompensasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi. Hal ini berarti kompensasi yang sesuai harapan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi. Hal ini berarti motivasi kerja yang semakin tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Efikasi diri mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Xinyue Elektronika Teknologi Hal ini berarti efikasi diri yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka saran penulis dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak PT Xinyue Elektronika Teknologi ialah sebagai berikut. Diharapkan kepada PT Xinyue Elektronika Teknologi untuk lebih bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan lebih memperhatikan aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk dapat menyempurnakan hasil penelitian ini dengan menambahkan variabel lainnya seperti loyalitas kerja agar bisa lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan khususnya di PT Xinyue Elektronika Teknologi. Diharapkan dalam penelitian selanjutnya peneliti

memasukan persepsi/ pendapat dari pihak perusahaan yaitu PT Xinyue Elektronika Teknologi selaku perusahaan karyawan bekerja seperti variabel keamanan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi literatur bagi pihak perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## REFERENSI

- Adi, I.T. (2012). "Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ambiguitas Peran dan Kompensasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak". (Tesis) Program Pascasarjana. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. New York: Prentice-Hall.
- Chatarina, F., (2001)." Pengaruh Konflik dan Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Departemen Call Center PT. Exelcomindo)". Universitas Diponegoro.
- Church, A.H. (1992). "Evolution or Revolution in the Values of Organizational Development Commentary on the State of the Field". Dalam: *Journal of Organizational Change Management*, 5, (4), 6-23.
- De-Britto J.S. (2013). "Retrieved from [m.jaringnews.com](http://m.jaringnews.com) tiga-kasus-bunuh-diri-terbaru-di-foxcon-guncang-china". Diakses 5 november 2016, pukul 11.42.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Self Determination Theory: Approach to Human Motivation & Personality*. New York: copyright 2000-2001.
- Furtwengler, P. (2003). *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja*. (Alih Bahasa: Fandy Tciptono). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Ghozali, I., (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IDM SPSS 19*. Edisi Kelima. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnely Jr., and Konopaske. (2012). *Organization Behavior, Structure, Processes*. 14<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill Company.
- Greenberg, J., and Baron, R.A., (2003). *Behavior in Organizations (Fourth Edition)*. Boston: Allyn and Baron.
- Hackman, J.R., and Lawler, E.E. (1997). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Jogiyanto. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Locke, Edwin A., Latham, Gary P. Evez, Miriam (1998). "The Determinant of Goal Commitment". Dalam: *Academy of Management review*.
- Mathis, R.L. dan Jackson. 2011). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R.W., and R.M. Noe. (1993). *Human Resource Management*. Sixth Edition, Allyn and Bacon Inc., USA.
- Nawab, S. And Bhatti, K.K. (2011). "Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan". Dalam: *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2, No. 8y.
- Nunnaly, J.C. and H. Bernstein. (1994). *Psychometric Theory*. 3<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.

- Olasupo, M.O. (2011). "Relationship Between Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction in A Nigerian Manufacturing Organizational". Dalam: *Ife PsychologIA*. Vol 19 No 1. Hlm. 159-176.
- Posner, B.Z. and W.A. Randolph. (1979). "Perceived Situational Moderators of the Relationship Between Role Ambiguity, Job Satisfaction, and Effectiveness". Dalam: *The Journal of Social Psychology*. Hlm. 237-244.
- Rizzo, J.R., R.J. House, and S.I. Lirtzman. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, Admin. Sci. Quart. 15:150-163.
- Robbins, S.P. (2003). *Essebtials of Organizational Behavior*. Seventh Edition, Prentice Hall. New Jersey: Upper Saddle River.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. and T.A. Judge. (2008). *Organization behavior*. 12<sup>th</sup>ed. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robbins, S.P. and M. Coulter. (2012). *Management*. 11<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Sami P.U. (2011). "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore". Dalam: *International Journal of Business and Social Science*, 2(24). Hlm.121-128.
- Sing-Sengupta, S., (1997). *Leadership: A Style or an Influence Pecess*, Ijir, Vol. 32, No. 32, 265-286.
- Tang. Y.T. and Chang. C.H., (2010). "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity". Dalam: *African Journal of business Management*. Vol. 4 no. 6, Hal. 869-881.
- Triwulandari. (2009). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pemeriksa Pajak". Laporan Internship Program Magister Sains Akuntansi universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan).
- Tsai, Y. (2011). "Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction". Dalam: *Tsai BMC Health Services Research*. 11:98.
- Wallach, E.J. (1983). "Individuals and Organizational: The Culture Match". Dalam: *Training and development Journal*. Hlm. 29-34.