

**Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada PT. BRI
(Persero), Tbk. Cabang Lumajang**

Oleh:

Fauzan Muttaqien

Program Studi Ekonomi Syariah, IAI Syairifuddin Lumajang

Abstract

"Influence of Leadership and Compensation Employee Satisfaction Against Outsourcing at. BRI (Persero), Tbk. Branch Lumajang conducted by survey (explanatory analytical , with a sample of 42 employees of outsourcing and using correlation and regression analysis). Operationally purpose of this study is to investigate and test empirically (1) Effect of simultaneous compensation of leadership and employee job satisfaction outsourcing, (2) Effect of partial compensation of leadership and employee job satisfaction outsourcing, (3) Which of the dominant independent variable influence on employee job satisfaction outsourcing. Results show the following: 1) The first hypothesis is that the testing simultaneous influence of leadership on job satisfaction and compensation amounting to 20.305 and F_{count} known F_{table} 3,232 , because of $F_{count} > F_{table}$ the first hypothesis can be accepted . 2) For the second hypothesis about the partial effect of leadership on job satisfaction and compensation known result that t_{count} Leadership and Compensation for 2042 amounted to 4,630 compared with the known t_{table} 2,021 so $t_{count} > t_{table}$ thus the second hypothesis can be accepted. 3) As shown by the standardized coefficient B, variable compensation = 0.571 greater than 0.252 leadership variables. Thus it is said that the variable compensation has a dominant influence on job satisfaction.

Keywords : *Leadership , Compensation , Job Satisfaction,*

Setiap organisasi pemerintah maupun swasta akan fokus pada orientasi pengembangan usaha jangka panjang, yaitu meningkatkan pendapatan usaha yang sekaligus berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan para pegawai. Hal ini merupakan salah satu indikator terciptanya *Good Corporate Governance* sebuah Perusahaan.

Namun dalam prakteknya sering menghadapi kendala. Salah satu faktor penyebabnya adalah ketidakpuasan kerja. Selanjutnya akan berdampak terhadap kinerja pegawai maupun organisasi. Karena itu salah satu langkah yang ditempuh perusahaan adalah mengupayakan terciptanya kepuasan kerja pegawai sebagai motivasi pencapaian hasil kerja dan keuntungan perusahaan (*optimal output/yield*). Dengan kata lain, produktivitas atau hasil kerja karyawan akan meningkat seiring dengan terciptanya kepuasan kerja.

Ketika seseorang merasakan kepuasan bekerja. Sedikitnya secara psikologis akan mengerahkan semaksimal mungkin kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efisien. Kepuasan kerja dapat diukur pada seberapa besar seorang pegawai menyukai pekerjaannya (Cherington, 1987:82).

Kepuasan kerja merupakan sikap umum pekerja tentang pekerjaan yang dilakukannya, karena pada umumnya apabila orang membahas tentang sikap pegawai, yang dimaksud adalah kepuasan kerja (Robbins, 1994:417). Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu, kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982:42).

Sementara itu, beberapa perusahaan saat ini menekankan kunci sukses nya kepada bagaimana menciptakan kepuasan pelanggan (konsumen). Langkah ini dianggap lebih fundamental dibandingkan dengan penekanan pada upaya memuaskan karyawan. Loyalitas pelanggan (konsumen) terjadi karena dominasi aspek kepuasan pelanggan. Asumsi ini akan tepat jika ditinjau dari aspek profitabilitas yang berasal dari para pelanggan (*financial oriented*). Akan tetapi kepuasan dan loyalitas pelanggan tidak akan terjadi jika kontribusi karyawan yang diindikasikan oleh sikap ataupun perilaku kepuasan kerja kurang optimal. Dalam hal ini, jika terjadi ketidakpuasan kerja para pegawai akan berpengaruh kepada loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan dan akhirnya akan memperburuk kinerja perusahaan. Misalnya, terjadi berkurangnya mutu pelayanan (*bad services*), penurunan jumlah produksi dan omzet pemasaran yang berakibat pada penolakan hasil produksi (*defect*), in-efisiensi, penurunan citra

(*goodwill*) dan kerugian perusahaan lainnya baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Moh. As'ad (1980:109) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dapat digolongkan menurut: (1) **Faktor Individual**; umur, jenis kelamin dan sikap pribadi terhadap pekerjaan. (2) **Faktor Hubungan Antar Karyawan**; hubungan antara manajer dan karyawan, hubungan sosial diantara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja. (3) **Faktor Eksternal**; keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan.

Menurut Chruden & Sherman (1972:312-313), faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya atau tidak adalah membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan). Selanjutnya dapat disimpulkan dalam respons umum pekerja sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempat kerja. Didalamnya terdapat persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan rasa aman, rasa adil, perasaan menikmati, gairah, status dan kebanggaan.

Dalam persepsi yang melibatkan situasi/lingkungan kerja meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan dan kesempatan promosi. Selain itu juga terdapat sinergi (kesesuaian) antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan dan insentif.

Sementara itu antara dunia usaha, dunia pekerja serta pekerjaan itu sendiri semakin dinamis menjemput fenomena transformasi kehidupan manusia. Salah satunya adalah pola rekrutmen tenaga kerja dengan sistem *Outsourcing*. Sistem tersebut tidak terlepas dari *trend* perusahaan saat ini untuk

mengantisipasi risiko benturan atas peraturan pemerintah dan strategi kelangsungan hidup perusahaan. Atau membagi risiko atas persoalan SDM dari aspek ketenagakerjaan yang berkembang saat ini dengan pihak ketiga yang dituangkan dalam MOU (*Memorandum of Understanding*) atau SLA (*Service Level Agreement*) antara Perusahaan *principal* (*user*) dengan *Vendor* (Perusahaan *Outsourcing*).

Dalam Laporan hasil penelitian Endang Solichin (2007) disebutkan bahwa dalam kontrak kerja antara PT. Pertamina dengan perusahaan *outsourcing* terdapat perhitungan kompensasi untuk para karyawan *outsourcing* seperti: upah tetap (mengacu UMR), tunjangan transport, tunjangan Jamsostek, tunjangan pengganti cuti, THR, santunan karyawan Migas, pakaian kerja dan lain-lain. Namun dalam prakteknya, karena status karyawan *outsourcing* adalah kontrak, maka upah/*take home pay* antara karyawan tetap Pertamina dengan karyawan *outsourcing* terdapat perbedaan yang menyolok. *Take home pay* rata-rata karyawan tetap Pertamina per bulan (golongan terendah saat itu/gol. 13) = ± Rp. 6.000.000,- (*enam juta rupiah*) sedangkan karyawan *outsourcing* = ± Rp. 1.200.000,- (*satu juta dua ratus rupiah*).

Hal tersebut berarti terdapat sinyallemen pemberian kompensasi tidak diberikan secara optimal sebagaimana yang telah disepakati dalam MOU. Selain itu, secara hukum tidak ada hubungan struktural antara perusahaan pemberi kerja (*Principal*) dengan para karyawan *outsourcing*. Pengelola dan yang mengatur para karyawan *outsourcing* dalam perusahaan induk adalah perusahaan *outsourcing* (*Vendor*) yang bersangkutan sejak proses rekrutmen, pelatihan/magang, penempatan, pengupahan dan penggajian (kompensasi), pengawasan kerja hingga absensi dan lain-lain.

Dengan demikian, terbaginya dua institusi internal yang berbeda dalam pengelolaan SDM (*principal* dan perusahaan *outsourcing*) dan perbandingan pemberian nilai kompensasi yang menyolok pada dasarnya akan berakibat terjadinya kesenjangan⁴ antara karyawan tetap dan karyawan *outsourcing*, baik dari aspek finansial maupun non finansial. Misalnya: perbedaan penghasilan (*take home pay*) secara menyolok, perbedaan tingkat kesejahteraan disebabkan oleh perbedaan tunjangan penghasilan, perbedaan perlakuan atas pengembangan karier (karyawan tetap dijamin

oleh perusahaan *principal*, sedangkan karyawan *outsourcing* tidak dijamin kelangsungannya), aspirasi karyawan tetap dapat tersalurkan melalui Serikat Pekerja perusahaan *principal*, sedangkan para karyawan *outsourcing* tidak memiliki organisasi advokasi.

Farid Aidid dan Malla Latif, pendiri perusahaan *outsourcing Advance Career* dalam acara *Indonesia Career Conference* yang digelar oleh Universitas Bina Nusantara Jakarta (2007) menyatakan: "Perusahaan-perusahaan *outsourcing* sebagai salah satu penghubung antara tenaga kerja dengan dunia bisnis belum menjadi pilihan bagi para *fresh graduate* yang sedang mencari pekerjaan. Padahal *outsourcing* menjanjikan banyak keuntungan bagi karyawan. Menurut Malla, perusahaan *outsourcing* merupakan pilihan untuk mencari pekerjaan, bahkan bukan hanya bagi lulusan baru, melainkan bisa menjadi alternatif bagi lulusan angkatan-angkatan sebelumnya. Ditegaskannya bahwa perusahaan *outsourcing* bukan sekedar penyalur tenaga kerja, tapi juga menjalin hubungan yang dinamis karena berkaitan dengan faktor manusia. "Jadi, dalam *outsourcing* tidak hanya terjadi *transfer* orang melainkan juga pemindahan suatu proses kerja". Sehingga, dalam perkembangannya, lanjut Malla: "*outsourcing* sudah melangkah lebih jauh menjadi *Business Process Outsourcing* dan bahkan belakangan berkembang lagi dengan adanya *Knowledge Process Outsourcing*".

Di luar manajemen, banyak resep untuk menciptakan tempat kerja yang penuh sukses dan produktif. Beberapa penelitian menegaskan pentingnya membangun kepercayaan, kepekaan pada tujuan dan hubungan antar manusia yang kuat untuk mencapai tujuan. Riset behavioral yang dilakukan tim dari Universitas Harvard dan Rumah Sakit Umum Massachusetts menemukan, komitmen karyawan secara umum sangat dipengaruhi oleh kepekaan yang bersangkutan pada tujuan kerja, perasaan atas pengaruh seseorang dan kepercayaan menyeluruh dalam organisasi. Sementara, produktivitas dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar manusia, termasuk sifat-sifat kooperatif dan interaksi kelompok sosial.

"Tempat kerja yang menyediakan lingkungan yang positif, yang mendukung berkembangnya kepercayaan interpersonal dan kualitas hubungan-hubungan personal akan melahirkan

karyawan-karyawan yang penuh komitmen dan produktif," ujar Nancy Etcoff salah seorang peneliti.

Survei juga menemukan bahwa kepuasan karyawan secara signifikan meningkat oleh kepercayaan yang dibangun antar teman sekerja. Makin peka seseorang pada tujuan seputar pekerjaannya, makin besar pula komitmen individualnya pada organisasi. Karyawan yang produktif lahir dari kombinasi antara kepercayaan dan dukungan. Pakar *work place relationship* Courtney Anderson mengatakan: "hasil riset tersebut menegaskan betapa pentingnya kini bagi kalangan pemimpin bisnis untuk membangun kepekaan pada kepercayaan dan tujuan dalam organisasi mereka. Menjadi pemimpin yang baik dan sukses dewasa ini tidak hanya sekadar melaksanakan tugas, tetapi harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung anggota tim menjadi bahagia, berkomitmen dan produktif."

Aspek kepuasan kerja akhirnya menarik untuk diteliti karena sangat bernilai dan bermanfaat baik untuk kepentingan individu maupun industri. Bagi individu setidaknya-tidaknya dapat dicari sebab dan sumber kepuasan kerja, serta upaya yang dapat dilakukan agar dapat ditingkatkan. Sedangkan bagi industri, penelitian dapat dikaitkan dengan manfaat ekonomis. Misalnya, dengan kepuasan kerja, perusahaan dapat menempuh berbagai langkah efisiensi, pengurangan biaya produksi atau peningkatan hasil produksi barang maupun jasa sehingga tercipta loyalitas pelanggan secara optimal.

Dalam hal kondisi yang berpotensi menimbulkan konflik dan ketidakpuasan pegawai, maka dibutuhkan sistem kepemimpinan yang berperan untuk mengendalikan konflik serta dapat membangun *team work* yang *solid*, konsisten melaksanakan visi dan misi perusahaan, saling melengkapi dan saling tergantung satu dengan lainnya.

Salah satu industri di bidang jasa yang menggunakan pegawai melalui sistem *outsourcing* di Kabupaten Lumajang adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. cabang Lumajang. Sebagai industri perbankan tertua di negeri ini, tentunya tidak perlu diragukan lagi penerapan sistem manajemennya untuk mensinergikan aspek-aspek yang mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja para pegawainya, baik

kepada karyawan tetap (organik) maupun yang berstatus *outsourcing*.

Kebijakan rekrutmen pegawai dengan pola *outsourcing* pada PT. BRI (persero), Tbk. Cabang Lumajang dilakukan sejak tahun 2004. Mekanisme yang diterapkan diawali dengan pengajuan permohonan kepada kantor wilayah BRI di Surabaya Jawa Timur tentang kebutuhan pegawai. Kantor wilayah bekerjasama dengan Perusahaan *Outsourcing* yang semuanya berkedudukan di Surabaya untuk menyediakan pegawai sesuai dengan standar dan kebutuhan PT. BRI Cabang Lumajang selaku pengguna pegawai (*user*) setelah magang di *central* pendidikan BRI Surabaya hingga siap bekerja. Selanjutnya Kanwil BRI Jawa Timur melakukan kontrak kerjasama dengan beberapa *vendor* yang ditandai dengan penandatanganan MOU. Diantaranya PT. Prima Karya Sarana Sejahtera (PKSS), PT. MUTUAL, PT. OTSORSINDO dan PT. PRISMAS.

PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang saat ini tercatat memiliki karyawan *outsourcing* sebanyak 72 (tujuh puluh dua) karyawan. Sedangkan karyawan tetapnya (organik) sebanyak 140 (seratus empat puluh) pegawai. Penelitian difokuskan pada 2 (dua) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor kepemimpinan dan kompensasi. Sehingga dapat mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*? Apakah terdapat pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*? Variabel manakah yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*?

Hipotesis.

1. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan kompensasi secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*.
2. Diduga terdapat pengaruh yang dominan dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourcing*.

Metode penelitian.

Penelitian ini bersifat penjelasan (*explanatory*) atas respon populasi pegawai *Outsourcing* pada PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang sebanyak 72 (tujuh puluh dua) orang yang diwakili oleh 42 (empat puluh dua) responden dari berbagai posisi tugas sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif dan hubungan-hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis (Sugiyono, 2003:3).

Sumber data yang digunakan adalah data Internal berasal dari subyek, obyek dan lokasi penelitian yaitu (karyawan *outsourcing*, variabel-variabel terkait dan dokumen PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang) berupa gambaran umum perusahaan dan informasi sikap responden terhadap aspek-aspek variabel penelitian yang korelatif. Sedangkan data eksternal diperoleh dari *web site* PT. BRI (Persero), Tbk. untuk memperoleh informasi profil secara umum PT. BRI (Persero) yang berhubungan dengan sejarah pendirian, visi, misi serta produk umum industri jasa perbankan.

Jenis data yang digunakan adalah data primer melalui distribusi kuisioner dan wawancara, dan data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi tentang gambaran PT. BRI secara umum maupun PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang melalui Asisten Manajer Bisnis Mikro dan supervisor Pelayanan *Intern* pada PT. BRI Cabang Lumajang.

Untuk mendapatkan data yang *valid* dan reliabel digunakan metode pengumpulan hasil-hasil kuisioner yang selanjutnya diukur dengan skala *likert* atas populasi karyawan *outsourcing* pada PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang sebanyak 72 (tujuh puluh dua) orang dengan sampel 42 (empat puluh dua) pegawai yang dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin* dari berbagai posisi tugas yang terbagi atas 3 orang karyawan *outsourcing*, 21 karyawan *outsourcing Front Liner* di unit-unit, 3 orang SATPAM, 1 orang berposisi *Payment Point*, 1 orang *Driver*, 3 orang asisten mantri KUR, 9 orang penjaga malam, dan 1 orang berposisi tugas pramubakti secara acak (*random sampling*).

Variabel Penelitian

Variabel penelitian terbagi menjadi indikator yang mempengaruhinya sebagai berikut: (1) Variabel bebas (X_1) yaitu

faktor -faktor Kepemimpinan yang terdiri dari : $X_{1.1}$ = Kemampuan memimpin, $X_{1.2}$ = Kepribadian memimpin. (2) Variabel bebas (X_2) yaitu faktor-faktor Kompensasi yang terdiri dari: $X_{2.1}$ = Jaminan kesejahteraan; $X_{2.2}$ = Kesesuaian penghasilan dengan profesionalisme; $X_{2.3}$ = Kesesuaian penghasilan dengan pengalaman kerja; $X_{2.4}$ = Lingkungan kerja; $X_{2.5}$ = Kebijakan atasan. (3) Variabel tergantung (Y_1) adalah faktor-faktor Kepuasan Kerja; $Y_{1.1}$ = Kondisi Psikologis; $Y_{1.2}$ = Interaksi kerja; $Y_{1.3}$ = Kesempatan promosi; $Y_{1.4}$ = Kesesuaian penggajian

Hasil Penelitian.

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas Variabel Kepemimpinan, dari 10 pertanyaan untuk mengukur variabel kepemimpinan (X_1) semua itemnya valid dan mempunyai nilai *alpha cronbrach* diatas koefisien kehandalan 0.6. Hasil uji validitas **Variabel Kompensasi** disimpulkan bahwa dari 20 pertanyaan untuk mengukur variabel Kompensasi (X_2) semua itemnya valid dan mempunyai nilai *alpha cronbrach* diatas koefisien kehandalan 0.6. Sedangkan hasil uji validitas **Variabel Kepuasan Kerja**, bahwa dari 20 pertanyaan untuk mengukur Variabel Kepuasan Kerja (Y_1) semua itemnya valid dan mempunyai nilai *alpha cronbrach* diatas koefisien keandalan 0.6. Dengan demikian dapat diuji lebih lanjut ketiga variabel tersebut.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Hasil pengujian autokorelasi terhadap persamaan regresi dengan menggunakan *Durbin-Watson's Test* dapat diketahui bahwa tidak terjadi gejala autokorelasi, artinya tidak terjadi korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu atau secara *cross sectional*. Angka D-W diantara d_U sampai $4-d_U$ berarti tidak ada autokorelasi.

b. Uji Heterokedastisitas.

Hasil pengujian homokedastisitas yang menggunakan *rank* korelasi dari *Spearman* dan menggunakan SPSS 13.0 menghasilkan sebagaimana tabel berikut:

Variabel	Korelasi Spearman's	Keterangan
Kepemimpinan (X_1)	0.001	Tdk terjadi Heterokedastisitas
Kompensasi (X_2)	0.000	Tdk terjadi Heterokedastisitas

c. Uji Multikolinearitas.

Diagnosa untuk mengetahui adanya *multikolinier* adalah apabila nilai VIF mendekati 8 - 10, hasilnya adalah sebagai berikut:

	VIF	Keterangan
X_1	1.047	Non multikolinier
X_2	1.047	Non multikolinier

Sumber: Data Lampiran, diolah (2009)

Hasil uji ini disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak berkaitan. Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) untuk kedua variabel X_1 dan X_2 lebih kecil dari 10, maka disimpulkan tidak ada multikolinearitas antar variabel X_1 dan X_2 .

Statistik Deskriptif

Hasil analisis data secara kuantitatif secara deskriptif dapat di gambarkan sebagai berikut:

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden tentang Kepemimpinan

No	No. Pertanyaan	a		b		c		d		Σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Penghargaan Pimpinan	13	31.0%	27	64.3%	2	4.8%	0	0.0%	3.3
2	Kejujuran Pimpinan	11	26.2%	28	66.7%	3	7.1%	0	0.0%	3.2
3	Kepercayaan pada Pimpinan	14	33.3%	25	59.5%	3	7.1%	0	0.0%	3.3
4	Kepercayaan diri	15	35.7%	24	57.1%	3	7.1%	0	0.0%	3.3
5	Kemampuan Beradaptasi	14	33.3%	22	52.4%	6	14.3%	0	0.0%	3.2
6	Intensitas	11	26.2%	24	16.7%	7	16.7%	0	0.0%	3.1

7	Kedisiplinan Komunikasi Pimpinan	11	26.2%	25	59.5%	6	14.3%	0	0.0%	3.1
8	Pengawasan Intensif	9	21.4%	31	73.8%	2	4.8%	0	0.0%	3.2
9	Inovatif	10	23.8%	27	64.3%	4	9.5%	1	2.4%	3.1
10	Keterbukaan (Transparansi)	9	21.4%	22	52.4%	8	19.0%	3	7.1%	2.9
11	Mengarahkan bawahan	10	23.8%	29	69.0%	3	7.1%	0	0.0%	3.2
12	<i>Reward</i>	8	19.0%	29	69.0%	4	9.5%	1	2.4%	3.0
13	Tanggung jawab	9	21.4%	28	66.7%	4	9.5%	1	2.4%	3.1
14	Kedisiplinan	11	26.2%	24	57.1%	7	16.7%	0	0.0%	3.1
15	Perhatian atas keselamatan kerja dan kesehatan	10	23.8%	26	9.5%	4	9.5%	2	4.8%	3.0
16	Ketepatan Waktu	13	31.0%	25	59.5%	4	9.5%	0	0.0%	3.2
17	Netral Terhadap Konflik	10	23.8%	27	64.3%	4	9.5%	1	2.4%	3.1
18	Kestabilan Emosi	8	19.0%	24	57.1%	9	21.4%	1	2.4%	2.9
19	Konsisten atas Budaya Kerja	12	28.6%	26	61.9%	4	9.5%	0	0.0%	3.2
20	Mampu Memilah Permasalahan	12	28.6%	25	59.5%	4	9.5%	1	2.4%	3.1

Rata-rata skor Variabel 3.13

Sumber data : Data diolah, 2009

Berdasarkan data tabel diatas diketahui bahwa Pegawai *Outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang mayoritas merespon jawaban atas pertanyaan penghargaan pimpinan terhadap bawahannya sebanyak 64,3%. Pada item pimpinan adalah orang yang jujur sebanyak 66.7% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kepercayaan pada pimpinan diketahui

bahwa 59.5% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan memiliki kepercayaan diri yang tinggi diketahui bahwa 57.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pemimpin mampu beradaptasi dengan situasi dan kondisi disekelilingnya sebanyak 52.4% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan selalu berkomunikasi dengan seluruh bawahannya dalam menyelesaikan masalah sebanyak 26.2% responden menyatakan sangat terpenuhi. Pada item pimpinan membuat rencana kerja harian dan mengawasi pelaksanaannya secara disiplin sebanyak 59.5% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan sewaktu-waktu mengawasi pekerjaan karyawan sebanyak 73.8% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan dan terbuka untuk setiap perubahan sebanyak 64.3% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan membuat keputusan selalu mengarahkan kepada bawahannya sebanyak 52.4% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan memberikan arahan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mutu yang baik, 69% responden menyatakan terpenuhi. Pada item bahwa pimpinan memperhatikan hasil kerja masing-masing bawahannya sebanyak 69% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pemimpin bertanggung jawab terhadap kejadian yang timbul selama bekerja diketahui bahwa 66.7% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pemimpin sangat disiplin sebanyak 57.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan selalu memperhatikan aspek keselamatan dan kesehatan bawahannya sebanyak 23.8% responden menyatakan sangat terpenuhi. Pada item pimpinan tepat waktu dalam melaksanakan pekerjaan sebanyak 59.5% responden menyatakan terpenuhi. Sedangkan pada item pimpinan netral terhadap konflik sebanyak 64.3% responden menyatakan terpenuhi. Artinya pimpinan tidak berpihak pada siapapun dalam menyelesaikan masalah. Pada item pimpinan dapat mengontrol emosinya dengan baik, sebanyak 57.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan memberikan penilaian bawahannya sesuai dengan target yang disepakati bersama, sebanyak 61.9% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pimpinan tidak mencampurkan masalah pribadi dengan pekerjaannya, sebanyak 59.5% responden menyatakan terpenuhi. Artinya pimpinan mampu memilah

permasalahan. Dengan demikian mayoritas karyawan merasa terpenuhi bahwa pemimpinnya telah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Variabel Kompensasi

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden tentang Kompensasi

No	No. Pertanyaan	a		b		c		D		Σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Tunjangan Langsung	1	2.4%	15	35.7%	13	31.0%	13	30.95%	2.1
2	Tunjangan tak langsung	2	4.8%	10	23.8%	23	54.8%	7	16.67%	2.2
3	Kecukupan gaji untuk keluarga	0	0.0%	18	42.9%	17	40.5%	7	16.67%	2.3
4	Nilai Gaji untuk interaksi Sosial	0	0.0%	17	47.6%	20	47.6%	5	11.90%	2.3
5	Pendidikan dan keahlian	2	4.8%	19	45.2%	14	33.3%	7	16.67%	2.4
6	Penghargaan Pencapaian kerja	0	0.0%	19	45.2%	14	33.3%	9	21.43%	2.2
7	Kesempatan Berkarir	0	0.0%	16	38.1%	16	38.1%	10	23.81%	2.1
8	Kesesuaian keahlian	2	4.8%	26	61.9%	9	21.4%	5	11.90%	2.6
9	Kesesuaian gaji dan Pengalaman	3	7.1%	7	16.7%	21	50.0%	11	26.19%	2.0
10	Ketidaksesuaian gaji dan Pengalaman	1	2.4%	11	26.2%	21	50.0%	9	21.43%	2.1
11	Kesesuaian penghasilan dan Pengalaman	0	0.0%	9	21.4%	20	47.6%	13	30.95%	1.9
12	Jaminan asuransi	7	16.7%	23	54.8%	9	21.4%	3	7.14%	2.8
13	Kenyaman dan Keamanan Lingkungan	9	21.4%	24	57.1%	6	14.3%	3	7.14%	2.9
14	Dukungan rekan sekerja	13	31.0%	24	57.1%	3	7.1%	2	4.76%	3.1
15	Penghasilan dan jumlah kerja	1	2.4%	17	40.5%	13	31.0%	11	26.19%	2.2
16	Pembagian sebagian	1	2.4%	12	28.6%	19	45.2%	10	23.81%	2.1

	keuntungan									
17	Pemberian bonus dan insentif	0	0.0%	16	38.1%	10	23.8%	16	38.10%	2.0
18	Program rekreasi bersama keluarga	0	0.0%	12	28.6%	13	31.0%	17	40.48%	1.9
19	Prog. makan dan minuman ekstra	3	7.1%	18	42.9%	11	26.2%	10	23.81%	2.3
20	Program hiburan dan olah raga	2	4.8%	17	40.5%	14	33.3%	9	21.43%	2.3

Rata-rata skor indikator

2.3

Sumber: Data diolah (2009)

Berdasarkan data table diatas diketahui bahwa pegawai *Outsourcing* PT. BRI (Persero),tbk. Cabang Lumajang mayoritas merespon jawaban item tunjangan langsung yang diperoleh sebanyak 35.7% responden menyatakan terpenuhi. Pada item pertanyaan tentang tunjangan tidak langsung sebanyak 54.8% responden menyatakan agak terpenuhi. Pada item Kecukupan gaji untuk keluarga diketahui bahwa 42.9% responden menyatakan terpenuhi. Pada item Nilai Gaji untuk interaksi Sosial sebanyak 47.6% responden menyatakan terpenuhi. Pada item penghargaan pencapaian kinerja yang akan diterima dihargai dan diperhitungkan, sebanyak 45.2% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kesempatan berkarir secara jelas sebanyak 45.2% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kesesuaian pekerjaan dengan keahlian yang dimiliki pegawai sebanyak 38.1% responden menyatakan terpenuhi dan agak terpenuhi. Pada item kesesuaian keahlian sebanyak 61.9% responden menyatakan terpenuhi. Pada item Kesesuaian gaji dan Pengalaman sebanyak 50.0% responden menyatakan terpenuhi. Pada item ketidaksesuaian gaji dan Pengalaman bekerja sebanyak 50.0% responden menyatakan agak terpenuhi. Pada item kesesuaian penghasilan dan Pengalaman sebanyak 47.6% responden menyatakan agak terpenuhi. Pada item Jaminan asuransi, sebanyak 54.8% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kenyamanan dan keamanan lingkungan 21.4% responden menyatakan sangat terpenuhi. Pada item dukungan rekan sekerja, 57.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item penghasilan

dan jumlah kerja, 40.5% menyatakan terpenuhi. Pada item pembagian sebagian keuntungan, 45.2% menyatakan agak terpenuhi. Pada item pemberian bonus dan insentif, sebanyak 38.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item program rekreasi bersama keluarga sebanyak 40.48% responden menyatakan tidak terpenuhi. Pada item program makan dan minuman ekstra sebanyak 42.9% responden menyatakan terpenuhi. Artinya bahwa secara berkala mendapatkan makanan/minuman ekstra akan meningkatkan produktivitas kerja. Pada item program hiburan dan olah raga, sebanyak 40.5% responden menyatakan terpenuhi sehingga menjaga stamina karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Variabel Kepuasan Kerja Distribusi Frekuensi Jawaban Responden tentang Kepuasan Kerja

No	No. Pertanyaaan	a		b		c		D		Σ
		F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Jaminan keselamatan kerja	4	9.5%	27	64.3%	7	16.7%	4	9.5%	2.7
2	Rasa aman atas gaji yang diterima	0	0.0%	18	38.1%	16	38.1%	8	19.0%	2.2
3	Dukungan kenyamanan	1	2.4%	19	45.2%	17	40.5%	5	11.9%	2.4
4	Dukungan fasilitas kerja	1	2.4%	19	45.2%	16	38.1%	6	14.3%	2.4
5	Dukungan rekan sekerja	7	16.7%	27	64.3%	5	11.9%	3	7.1%	2.9
6	Penghargaan rekan sekerja	8	19.0%	30	71.4%	2	4.8%	2	4.8%	3.0
7	Komunikasi antar karyawan	9	21.4%	28	66.7%	3	7.1%	2	4.8%	3.0
8	Gaya Kepemimpinan atasan	9	21.4%	25	59.5%	7	16.7%	1	2.4%	3.0
9	Penghargaan Atasan atas karir	3	7.1%	18	42.9%	15	35.7%	6	14.3%	2.4
10	Sistem Penilaian	2	4.8%	20	47.6%	18	42.9%	2	4.8%	2.5

	Kerja yang baik									
11	Promosi Jabatan	1	2.4%	11	33.3%	14	33.3%	16	38.1%	1.9
12	Aspek kedekatan pribadi	3	7.1%	14	33.3%	13	31.0%	12	28.6%	2.2
13	Kualitas kerja	2	4.8%	23	54.8%	14	33.3%	3	7.1%	2.6
14	Keadilan Perlakuan atasan	10	23.8%	24	57.1%	6	14.3%	2	4.8%	3.0
15	Keadilan memperoleh promosi	5	11.9%	22	52.4%	9	21.4%	6	14.3%	2.6
16	Kesempatan Diklat	3	7.1%	22	52.4%	10	23.8%	7	16.7%	2.5
17	Kesesuaian gaji dan tingkat pendidikan	4	9.5%	18	42.9%	13	31.0%	7	16.7%	2.5
18	Kesesuaian gaji dengan peraturan	3	7.1%	23	54.8%	11	26.2%	5	11.9%	2.6
19	Kesesuaian gaji dan pengalaman	2	4.8%	20	47.6%	13	31.0%	7	16.7%	2.4
20	Manfaat Referensi Pengalaman Kerja	5	11.9%	21	19.0%	8	19.0%	8	19.0%	2.5

Rata-rata skor indikator

2.6

Sumber data : Data diolah, 2009

Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa pegawai *Outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang merespon jawaban dengan menyatakan terpenuhi pada item jaminan keselamatan kerja karyawan sebanyak 64.3% responden. Pada item besarnya penghasilan memberikan rasa aman sebanyak 38.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item dukungan kenyamanan diketahui bahwa 45.2% responden menyatakan terpenuhi. Pada item dukungan fasilitas kerja yang mendukung sebanyak 45.2% responden menyatakan terpenuhi. Pada item dukungan rekan sekerja, 64.3% responden menyatakan terpenuhi. Adapun item penghargaan rekan sekerja sebanyak 71.4% responden menyatakan terpenuhi. Pada item komunikasi antar karyawan berjalan baik diketahui bahwa 66.7% responden menyatakan terpenuhi. Pada item Gaya Kepemimpinan atasan yang menyenangkan, 59.5% responden menyatakan terpenuhi. Pada item penghargaan atasan atas karir yang diperhatikan sebanyak 42.9% responden menyatakan terpenuhi. Pada item sistem penilaian kerja secara objektif dan transparan sebanyak

47.6% responden menyatakan terpenuhi. Pada item promosi jabatan, 33.3% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kedekatan personal dengan pimpinan, sebanyak 33.3% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kualitas kerja karyawan untuk dipromosikan diketahui sebanyak 54.8% responden menyatakan terpenuhi. Pada item keadilan perlakuan atasan terhadap karyawan, sebanyak 57.1% responden menyatakan terpenuhi. Pada item keadilan memperoleh promosi diketahui bahwa 52.4% responden menyatakan terpenuhi. Pada item kesempatan mengikuti program diklat diketahui bahwa 52.4% responden menyatakan terpenuhi. Pada item gaji sesuai dengan tingkat pendidikan sebanyak 42.9% responden menyatakan terpenuhi. Pada item gaji sesuai dengan peraturan pemerintah sebanyak 54.8% responden menyatakan terpenuhi. Pada item gaji yang diterima sesuai dengan pengalaman kerja diketahui bahwa 47.6% responden menyatakan terpenuhi. Pada jawaban item pengalaman kerja dihargai sebagai referensi, 19.0% responden menyatakan terpenuhi.

Analisis Statistik Inferensial

Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Stand. Error	Beta		
1. (Constant)	-0.425	.534		.796	.820
Kepemimpinan	0.375	.184	.252	2.042	0.048
Kompensasi	0.790	.171	.571	4.630	0.000
Multiple R = 0.714			F hitung = 20.305		
R Square = 0.510			Sig. F = 0.000		
Adjusted R2 = 0.485			F tabel = 3.232		

Sumber: Data Primer, Diolah. 2009.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier tersebut dengan menggunakan *SPSS ver. 13.0 for Windows* dihasilkan garis regresi:

$$Y = -0.425 + 0.375X_1 + 0.790X_2 + e.$$

Hasil analisis tersebut secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut: Koefisien determinasi menunjukkan kemampuan model regresi menjelaskan keragaman dalam variabel Y_1 . Dari tabel di atas, koefisien determinasi yang dihasilkan adalah sebesar 0.510. Itu berarti sebanyak 51.0% keragaman variabel kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan Kompensasi. Artinya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kerja pegawai hanya 51.0%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 49.0% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Sehingga untuk penelitian selanjutnya sebaiknya juga disertakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian Hipotesis pertama, perhitungan regresi linier berganda untuk pengujian hipotesis pertama yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif variabel kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang (Y_1), menunjukkan hasil uji F yang dilakukan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi berganda signifikan atau tidak, dengan kata lain untuk menguji kecocokan model. Dari hasil uji F di atas nilai F_{hitung} 20.305; sementara itu nilai $F_{tabel} = 3.232$ berarti nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan garis regresi yang dihasilkan signifikan dan kedua variabel X_1 dan X_2 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y_1 . Selanjutnya juga dapat dibuktikan melalui perbandingan nilai koefisien probabilitas (*p-value*) terhadap α (5%), dimana dari hasil pengujian hipotesis tersebut diketahui bahwa nilai koefisien probabilitas $0.000 < \alpha = 0.05$, hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja (Y_1).

Pengujian hipotesis kedua untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial dapat dijelaskan, bahwa hasil pengujian menunjukkan bahwa Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y_1). Dari hasil uji t di atas, ditunjukkan nilai t hitung variabel kepemimpinan

sebesar (2.042) dan Kompensasi (0.790) > t tabel 2.021 selanjutnya signifikansi uji t juga dapat dilihat dengan membandingkan nilai koefisien probabilitas terhadap α (5%), dari hasil tersebut diatas diketahui bahwa variabel kepemimpinan (X_1) memiliki nilai koefisien probabilitas ($p\text{-value}$) = 0.048 < α = 0.05, artinya secara parsial variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan. Untuk variabel Kompensasi nilai koefisien probabilitas ($p\text{-value}$) = 0.000 < α = 0.05, artinya secara parsial variabel Kompensasi juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dari uraian tersebut pada point 2 dan 3 dapat dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan dan Kompensasi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang.

Untuk mengetahui pengujian hipotesis ketiga, dapat dilihat berdasarkan pengaruh secara parsial dari variabel kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kepuasan kerja pegawai ditunjukkan pada lampiran. Sedangkan untuk mengetahui besarnya penambahan diketahui bahwa parameter *standardized coefficients beta* (1) untuk variabel Kepemimpinan (X_1) besarnya 0.375. Karena harga t_1 nilainya positif, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear positif antara Kompensasi atas kepuasan kerja pegawai sedemikian rupa, sehingga setiap Kepemimpinan (X_1) meningkat (bertambah efektivitasnya) sebesar 100 persen, akan mengakibatkan peningkatan terhadap kerja pegawai sebesar 37.5 persen.

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa parameter *standardized coefficients beta* (2) untuk variabel Kompensasi (X_2) besarnya 0.790. Karena harga t_2 nilainya positif, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear positif antara Kompensasi atas kepuasan kerja sedemikian rupa, sehingga setiap variabel Kompensasi meningkat (bertambah efektivitasnya) sebesar 100 persen mengakibatkan kenaikan terhadap kepuasan kerja sebesar 79,0 persen.

Berdasarkan uraian pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui bahwa variabel

kompensasi mempunyai sumbangan tertinggi sehingga pengajuan hipotesis ketiga diterima, yang menyatakan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa parameter koefisien regresi (r^2) untuk variabel Kompensasi (X_2) besarnya 0.790. Karena harga r^2 nilainya positif, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear positif antara Kompensasi atas kepuasan kerja sedemikian rupa, sehingga setiap variabel Kompensasi meningkat (bertambah efektivitasnya) sebesar 100 persen mengakibatkan kenaikan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 79,0 persen.

Berdasarkan uraian pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui bahwa variabel Kompensasi mempunyai sumbangan tertinggi sehingga pengujian hipotesis ketiga diterima, yang menyatakan bahwa variabel Kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dari data yang diperoleh diketahui gambaran identitas responden kelompok umur, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan yang dihubungkan dengan masing-masing variabel, dijumpai bahwa kelompok tersebut secara keseluruhan mempunyai tanggapan yang baik mengenai variabel kepemimpinan, Kompensasi dan Kepuasan Kerja.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan setelah transformasi data dengan mengurutkan nomor item-itemnya menurut variabelnya, lalu dikorelasikan dengan variabelnya dengan presisi sebesar 0,05. Presisi yang ditetapkan 5%, hal ini didasari keyakinan bahwa variabel-variabel yang diteliti yaitu variabel X_1 dan X_2 bukanlah variabel yang 100% hanya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tentunya ada variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti: perubahan organisasi, teknologi, budaya dan pengaruh lingkungan internal dan eksternal lainnya.

Untuk menguji pengaruh variabel **Kepemimpinan dan Kompensasi**, didasarkan pada uji regresi linier berganda, dengan memfokuskan pada koefisien beta distandarisasikan.

Hipotesis 1 dapat diterima, yang menyatakan bahwa diduga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang. Hipotesis ini berdasarkan pengaruh langsung (X_1 dan X_2 terhadap Y_1).

Hipotesis 2 dapat diterima, yang menyatakan bahwa diduga secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang. Hipotesis ini berdasarkan pengaruh langsung (X_1 dan X_2 terhadap Y_1).

Hipotesis 3 diterima, yang menyatakan bahwa diduga ada variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kepuasan kerja Pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang. Adapun variabel yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kepuasan kerja Pegawai adalah variabel Kompensasi (X_2).

Ditinjau dari aspek teoritis, hasil penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (X_1 dan X_2 terhadap Y_1) pada PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang dapat mendukung teori yang dikemukakan oleh Luthans (1995) bahwa Kepemimpinan dan Kompensasi Pegawai, mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi berperan sebagai interaksi karyawan dalam mencapai tujuan, yaitu untuk kepuasan kerja. Menzies (1982) menyimpulkan Kompensasi adalah alat pokok dalam pengembangan kelompok karyawan yang berorientasi prestasi dan kepuasan kerja, sebagai salah satu faktor yang berperan sangat penting dalam meningkatkan dinamika perilaku organisasional secara positif. Terbukti melalui Kompensasi, koordinasi yang mantap dapat diwujudkan, berbagai masalah dapat dipecahkan, informasi dapat tersebar luas dan konflik dapat diselesaikan secara memuaskan (Siagian, 1986). Redding dalam Muhammad (2000) menyatakan, adanya pengaruh dimensi iklim Kompensasi terhadap kepuasan kerja yang efektif.

Dalam penilaian positif, Kompensasi dimaksudkan untuk mendorong bawahan agar lebih meningkatkan lagi prestasi kerjanya, tidak hanya demi tercapainya berbagai sasaran yang ditetapkan (Siagian, 1986). Robbins (1996) mengemukakan Kompensasi membantu perkembangan Kompensasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana langkah mereka agar bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kepuasan jika dibawah standar.

Teori informasi adalah pendekatan ilmiah terhadap studi mengenai Kompensasi dimana konsep, ide, pesan dari pengirim kepada penerima dikaitkan dengan peranan fungsional masing-masing dan sumbangannya terhadap pencapaian tujuan prestasi kerja tertentu (Thoha, 1996). Dengan Demikian Kompensasi yang efektif memberikan keuntungan dalam mencapai tujuan organisasi yang arahnya adalah kepuasan kerja.

Kesimpulan

Sesuai hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh bahwa kepuasan kerja karyawan *outsourcing* pada PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang masih perlu perhatian intensif. Berdasarkan seluruh uraian yang disajikan pada hasil analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah da pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), tbk. Cabang Lumajang secara simultan. Hal ini berarti secara bersama-sama kepemimpinan dan Kompensasi sangat berpengaruh dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), tbk. Cabang Lumajang.

Secara parsial aspek Kepemimpinan dan Kompensasi juga berpengaruh sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), tbk. Cabang Lumajang. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi t variabel Kepemimpinan sebesar $< \text{"sigtx}_1 \text{"}$ dan nilai signifikansi t variabel Kompensasi sebesar $< \text{"sigtx}_2 \text{"}$, dimana kedua nilai signifikansi t kedua variabel menunjukan lebih kecil di bandingkan nilai α . Hasil tersebut mendukung hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini, dimana disebutkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kepemimpinan dan Kompensasi secara parsial

terhadap variabel Kepuasan Kerja Pegawai *outsourcing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang.

Didasarkan pada hasil analisis yang berkaitan dengan pengujian hipotesis ketiga, diketahui bahwa nilai parameter *Standardized coefficients beta* (1) variabel Kepemimpinan lebih kecil dibandingkan dengan nilai parameter *Standardized coefficients beta* (2) variabel Kompensasi. Hal tersebut berarti bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pada pegawai *Outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang dapat diterima.

Saran

Sehubungan dengan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dikemukakan secara rinci dan jelas bahwa variabel Kepemimpinan dan Kompensasi secara simultan dan parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai *Outsourcing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing*.

Karenanya, pola penerapan kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh pemimpin di kantor PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang perlu dilakukan secara efektif sehingga perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan memperhatikan situasi dan kondisi kantor serta tingkat kematangan pegawai, sehingga nantinya dapat diperoleh pengaruh yang signifikan guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai untuk mendukung upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pimpinan.

Transparansi perlu lebih ditingkatkan agar terciptanya suatu kesamaan visi dan misi dalam organisasi, sehingga tidak satupun komponen tenaga kerja yang dirugikan oleh kebijakan pimpinan yang kurang memperhatikan aspek keadilan dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian akan terjaga *Good Corporate Governance*.

Untuk mendukung proses peningkatan kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang dan penerimaan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat

dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran yang baik, maka kiranya proses penyampaian Kompensasi secara vertikal maupun horisontal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dapat ditingkatkan secara sinergis dan *integrated* demi tercapainya tujuan organisasi.

Pimpinan di semua *level* harus senantiasa meningkatkan kemampuan diri pribadinya, terutama yang berkaitan dengan *human skill* kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi, psikologi sehingga mampu mengenal dengan baik masing-masing karyawannya dan menciptakan aspek kesetaraan dan pelayanan terhadap semua status karyawan.

Pimpinan berkewajiban untuk membuat grup-grup diskusi, seperti gugus kendali mutu (GKM) yang melibatkan seluruh karyawan baik karyawan tetap (*organic*) maupun karyawan *outsourcing*, sehingga setiap karyawan siapapun dan apapun statusnya diberi kesempatan yang sama untuk menyampaikan gagasan-gagasan dan memperlihatkan potensi dirinya.

Pimpinan harus selalu berupaya untuk melaksanakan *informal meeting* seperti olah raga /senam bersama, dan apabila memungkinkan dibangun suatu tempat untuk dapat diselenggarakan makan siang bersama sebagai wahana penyegaran dan terciptanya paguyuban antar rekan sekerja.

Dalam jangka pendek, bentuk kompensasi tidak langsung dapat dilakukan seperti penataan ruang kerja sebaik-baiknya, pembangunan tempat istirahat dan sarana ibadah yang memadai sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

Untuk jangka menengah dan panjang, PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang harus selektif dalam memilih perusahaan jasa *outsourcing* dengan reputasi yang paling baik, memiliki sumber daya yang lengkap, memiliki karyawan-karyawan yang ahli di bidangnya, memiliki komitmen terhadap kualitas²⁴ dan perusahaan yang memberikan penawaran harga yang wajar dan kompetitif.

PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang harus selektif untuk menentukan bagian pekerjaan yang akan di *outsourcing*, dan tidak mentolerir adanya penyimpangan terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, seperti pekerjaan yang sifatnya terus menerus tidak boleh dilaksanakan oleh tenaga

kontrak. Pekerjaan kontinyu harus dilaksanakan oleh karyawan tetap, paling tidak karyawan tetap perusahaan jasa *outsourcing* bersangkutan. Sehingga tidak terjadi kontroversi dengan dinamika ketenakakerjaan di Indonesia.

Pada saat menetapkan MOU atau SLA (*Service Level Agreement*), PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang harus menjamin bahwa kontrak yang dibuat ditujukan untuk memberikan keuntungan kepada seluruh pihak, meliputi PT. BRI (Persero), tbk. Cabang Lumajang sebagai pemberi kerja/ *principal*; Perusahaan jasa *outsourcing* sebagai penerima kerja dan karyawan *outsourcing* sebagai pelaksana pekerjaan.

Hasil penelitian ini kiranya, dapat menjadi acuan bagi penelitian yang lain, pada bidang yang sama dengan mengembangkan obyek penelitian yang dilakukan atau melakukan penelitian untuk variabel-variabel lainnya seperti motivasi, iklim organisasi, budaya kerja, kinerja serta lingkungan eksternal dan internal, yang tentunya memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Adisu, Edytus. 2008. *Hak Karyawan Atas Gaji & Pedoman Menghitung Gaji Pokok, Uang Lembur, Gaji Sundulan, Insentif, Bonus, THR, Pajak Atas Gaji, Iuran Pensiun, Pesangon, Pesangon, Iuran Jamsostek/Dana Sehat*. Jakarta: Pranata Offset.
- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta : Rineka Cipta.
- Dale, Timpe. 2001. *Kinerja, Seri Ilmu dan Manajemen Bisnis*. (terjemahan Sofyan Cikmat). Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Davis, Keith, dan John W., Newstroom. 2000. *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan). Jakarta : Erlangga.
- Gregory Moorhead dan Ricky W Griffin, 1999. *Organizational Behavior, Managing people and organization*, New Delhi: AITBS Publisher & Distributions.
- Hadi, Soetrisno, 2001, *Metodologi Research*, Jilid I, Yogyakarta:Yayasan Penerbit Universitas Gadjah Mada.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihol Tua Efendi. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 2001. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Himpunan Lengkap Undang-Undang Bidang Perburuhan. 2006. Yogyakarta : Andi

- Indrajit, Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto. 2003. *Proses Bisnis Outsourcing*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Irawan, Prasetya.et.al, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN.
- Jehani, Libertus. 2008. *Hak-Hak Karyawan Kontrak*. Jakarta: Pranita Offset.
- Kuswandi.2005.*Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, A.A.Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosdakarya
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1997. *Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall Company.
- Rogers, Dave. 2008. *Awesome Coaching - Strategi & Teknik Untuk Memberikan Dampak Memuaskan di Tempat Kerja*. Jakarta: Gunung Mulia.
- Schultz, Doane. 1999. *Psikologi Pertumbuhan*, (terjemahan Yustinus),Yogyakarta: Kanisius.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Singarimbun Masri dan Sofian Efendi, 2003, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : PT. Pustaka LP3ES .
- Sugiyono. 2003. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

- Sumarsono, Sony. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suradinata, Ermaya. 2005. *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan dalam Motivasi Kerja*. Bandung: Ramadhan.
- Suwondo, Chandra. 2004. *Outsourcing Implementasi di Indonesia*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Syamsi, Ibnu. 2007. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Toha, Miftah. 2003. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo
- Umar, H. 1999. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Thesis Bisnis*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Operasional*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, 1991. *Educational Administration. Theory, Research and Practice*. New York : Mc.Graw-Hill., Inc.
- Wirawan . 2002. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan Pengantar Untuk Praktek dan Penelitian*. Buku 1. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia & Uhamka Press.