

LEADER MEMBER EXCHANGE, PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN KOMPENSASI FINANSIAL BERPENGARUH TERHADAP KEPUASAN KERJA PT. CENTRAL HERO MANUNGGAL

Rosalina Permatasari Nesia¹
I Gusti Ayu Manuati Dewi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: nesiarosalina@gmail.com

ABSTRAK

Karyawan memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga perusahaan terus mengembangkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Central Hero Manunggal yang berjumlah 40 orang yang terbagi atas bagian *Administrasi, Sales dan Marketing*, dan *General Affair*. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, dimana seluruh populasi penelitian digunakan menjadi sampel, sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dianalisis dengan menggunakan regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PT. Central Hero Manunggal. Hal ini berarti bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan, semakin karyawan itu merasa diberdayakan dan semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai PT. Central Hero Manunggal maka tingkat kepuasan kerjanya akan meningkat.

Kata Kunci: *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, kompensasi finansial, kepuasan kerja

ABSTRACT

Employees have an important role in achieving company goals, so the company continues to develop the potential of its human resources by increasing employee job satisfaction. The purpose of this study was to analyze the influence of leader-member exchange, employee empowerment and financial compensation on job satisfaction of employees of PT. Central Hero Manunggal. The population of this study were all employees of PT. Central Hero Manunggal, which numbered 40 people, divided into Administration, Sales and Marketing, and General Affairs. Sampling in this study used a saturated sample technique or census, where the entire study population was used as samples, so the number of samples used in this study were 40 people. Data collected in this study were analyzed using multiple linear regression. The results of the analysis show that leader-member exchange, employee empowerment, and financial compensation have a positive and significant effect on employee job satisfaction at PT. Central Hero Manunggal. This means that the better the relationship between superiors and subordinates, the more employees feel empowered and the higher the financial compensation given to employees of PT. Central Hero Manunggal, the level of job satisfaction will increase.

Keywords: *leader-member exchange, employee empowerment, financial compensation, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Karyawan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi. Karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat membuat perusahaan tersebut maju jika sumber daya tersebut dikembangkan dengan baik. Pengembangan pada sumber daya manusia (SDM) dapat memicu rasa puas dari SDM tersebut. Kepuasan yang dirasakan oleh SDM tersebut dapat menjadi alasan meningkatnya produktifitas dari SDM. Ketika perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan karyawan atau memenuhi kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan lebih baik karena karyawan mengerjakan tugasnya secara senang dan memiliki motivasi untuk memajukan perusahaan. Hal ini menjadi salah satu faktor karyawan untuk bekerja dengan optimal sehingga menjadi pendukung dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Peran seorang pemimpin menentukan berhasil tidaknya tujuan-tujuan organisasi tercapai. Seorang pemimpin akan menentukan arah tujuan dengan mengembangkan visi misi dan strategi yang kemudian visi, misi, dan strategi ini akan dikomunikasikan kepada bawahan melalui interaksi antara atasan dengan bawahan. Atasan merupakan seorang pemimpin yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk memimpin beberapa karyawan dalam organisasi (Schultz & Schultz, 2004). Pemimpin atau atasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh perangkat personalnya dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan yang menggambarkan fenomena kepemimpinan ini adalah teori mengenai suatu hubungan atasan dengan bawahan yang disebut sebagai teori *Leader-Member Exchange (LMX)*. Menurut Anggriawan (2012) Hasil pertukaran tersebut umumnya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan dalam kelompok (*in-group relationships*) atau LMX kualitas tinggi (*high quality LMX*) dan hubungan luar kelompok (*out-group relationships*) atau LMX kualitas rendah (*low quality LMX*). Hubungan antara karyawan dan supervisi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan baik dan hubungan buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, dan hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan inilah yang menjadi indikasi adanya LMX di perusahaan. Umumnya LMX kualitas tinggi pemimpin akan lebih percaya pada karyawan untuk menyelesaikan tugas utama dan tambahan. *Leader-Member Exchange* kualitas tinggi memiliki karakteristik berupa kepercayaan, rasa hormat, kesetiaan dan dukungan, sedangkan *Leader-Member Exchange* kualitas rendah cenderung melakukan kinerja yang membosankan, serta bentuk hubungan atasan bawahan yang bersifat formal. Jika pemimpin dapat meningkatkan kualitas LMX maka dalam diri karyawan tumbuh rasa nyaman dalam bekerja dan merasa diterima dalam organisasi, sehingga cenderung memiliki komitmen dan keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi dan meningkatkan kinerja mereka.

Leader-Member Exchange kualitas tinggi menimbulkan interaksi komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan, sehingga bawahan dapat menyampaikan gagasan yang kemudian dapat dikembangkan oleh atasan demi kebaikan organisasi. Karyawan yang dapat dengan leluasa menyampaikan masukan kepada atasan guna

kebaikan dan kemajuan perusahaan dan atasan dapat menerimanya dengan baik, maka dapat dikatakan pemimpin tersebut telah menerapkan LMX kualitas tinggi dan memberdayakan karyawan.

Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Menurut Suryadewi *et al.* (2014) pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang penting, dan dapat digunakan sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas dan komitmen karyawan. Pemberdayaan karyawan berarti memberikan dan melepaskan kekuasaan dengan memberikan kebebasan, sumber daya, informasi, dan keterampilan untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Hal ini menekankan pada betapa pentingnya perilaku pemimpin dalam upaya tersebut.

Menurut Akbar & Rosita (2017) pemberdayaan karyawan didefinisi sebagai pemberi kekuatan untuk karyawan dalam membuat keputusan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi (Wibowo, 2012). Pemberdayaan merupakan salah satu dari berbagai cara untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, wewenang dan tanggung jawab dalam keputusan untuk menyelesaikan tugas.

Penelitian yang dilakukan oleh Abadi *et al.* (2013) dimana hasilnya menunjukkan pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja. Hal ini menekankan pada betapa pentingnya perilaku pemimpin dalam upaya tersebut. Dalam prakteknya pemberdayaan karyawan menjadi intervensi yang akan memperkuat keberhasilan diri karyawan atau keyakinan karyawan di dalam melaksanakan tugasnya. Antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dimana pemberdayaan karyawan adalah memberikan dan melepaskan kekuasaan dengan memberikan karyawan kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu dan mendorong karyawan agar lebih berpartisipasi dan memberikan rasa puas terhadap karyawannya.

Perusahaan wajib memberikan kompensasi kepada karyawan. Kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan atas segala kerja keras karyawan. Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi salah satunya yaitu dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, perusahaan perlu memerhatikan kesesuaian dari kompensasi yang diberikan dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan dan tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan. Kompensasi yang tepat dapat tercapainya kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara & Prabu, 2006). Kompensasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial. Kompensasi finansial dapat berupa kompensasi finansial secara langsung dan tidak langsung.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004)

PT. Central Hero Manunggal Denpasar adalah perusahaan swasta yang bergerak di bidang pendistribusian penjualan oli motor otomatis di wilayah Bali khusus merk Federal Oil. Besarnya minat masyarakat Bali saat ini akan penggunaan

motor otomatis untuk memudahkan kegiatan sehari-hari berdampak pada tingginya permintaan motor otomatis dan oli motor otomatis di Bali. Dengan demikian secara tidak langsung menyebabkan permintaan akan Federal Oli PT. Central Hero Manunggal Denpasar meningkat.

Hasil dari kegiatan pra survei terhadap 10 karyawan menunjukkan adanya masalah terkait kepuasan kerja pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Data tentang hal itu dapat dilihat pada Tabel 1.

Data pada Tabel 1. menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang menjadi target pada survei awal lebih banyak menyatakan sangat tidak setuju (STS) dan tidak setuju (TS) terhadap butir pernyataan tentang kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat persepsi kepuasan kerja yang rendah.

Selain masalah kepuasan kerja yang rendah, hasil kegiatan pra survei juga menemukan adanya indikasi masalah ketidakpuasan karyawan pada kompensasi finansial, pemberdayaan dan LMX kualitas rendah pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebagai berikut: pemimpin jarang melibatkan karyawan dalam diskusi bersama, pengambilan kebijakan dan keputusan sehingga, karyawan berpendapat pemimpin kurang memberdayakan karyawan, karyawan merasa belum adanya kekompakan dengan atasan karena atasan belum kooperatif dalam membantu karyawan dikala omset penjualan perusahaan menurun, atasan lebih memberikan tekanan pada pengejaran omset perusahaan dan sesama rekan kerja lain jarang memberikan masukan-masukan, karyawan dalam bekerja merasa kompensasi yang diberikan perusahaan kurang layak, sehingga menyebabkan karyawan tidak optimal dalam bekerja, banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, seringkali karyawan terlambat masuk kerja dan pulang lebih awal dari jam pulang yang telah ditetapkan perusahaan.

Tabel 1.
Hasil Pra Survei Terkait Kepuasan Kerja Karyawan
PT. Central Hero Manunggal Denpasar

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini	2	2	5	1	0
2	Saya merasa gaji yang saya dapatkan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya	2	4	4	0	0
3	Saya merasa memiliki masa depan yang baik dengan kesempatan promosi kerja	1	5	3	0	1
4	Saya menerima pengawasan yang cukup baik dalam bekerja oleh atasan saya	3	5	2	0	0
5	Saya nyaman bekerja dalam berkelompok	1	3	4	1	1
Rata-rata Variabel		9	19	18	2	2

Sumber: Data diolah, 2018

Ketika karyawan merasakan perasaan yang positif dari pekerjaan yang dilakukannya saat itulah kepuasan kerja yang diharapkan oleh perusahaan tersebut tercapai (Robbins, 2003). Menurut Retnoningsih dkk. (2016) Kepuasan kerja

adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Akmal dan Tamini, 2015).

Teori LMX tidak berhubungan secara asosiasi dengan kreatifitas tetapi itu dapat menjadi mekanisme untuk menjaga perasaan orang-orang untuk mengeluarkan kreatifitasnya (Northouse, 2010). *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2010).

Menurut Akbar & Rosita (2017), pemberdayaan karyawan didefinisi sebagai pemberi kekuatan untuk karyawan dalam membuat keputusan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi (Wibowo, 2012) Pemberdayaan merupakan salah satu dari berbagai cara untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, wewenang dan tanggung jawab dalam keputusan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Kusuma (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara LMX dengan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa karyawan akan merasa puas dalam bekerja jika diperhatikan dalam hal jumlah gaji dan tunjangan yang diterima, keselamatan kerja, kesempatan mengembangkan diri (promosi), serta hubungan akan lingkungan dan rekan kerja mereka (Kusuma, 2016). Penelitian yang dilakukan Mardanov, Heischmidt & Henson (2008) menyebutkan bahwa semakin kuat hubungan antara atasan dan bawahan akan menciptakan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Menurut Bryant (2009) dalam sebuah laporan penelitian yang mempublikasikan penelitian tentang efek LMX serta dukungan supervisor pada pegawai di bagian administrasi pada sebuah lembaga riset menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara karyawan dan supervisi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan baik dan hubungan buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, dan hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan inilah yang menjadi indikasi adanya LMX di perusahaan. Atasan merupakan seorang pemimpin yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk memimpin beberapa karyawan dalam organisasi (Schultz & Schultz, 2004). Pemimpin atau atasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh perangkat personalnya dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan yang menggambarkan fenomena kepemimpinan ini adalah teori mengenai suatu hubungan atasan dengan bawahan yang disebut sebagai teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Menurut Anggriawan (2012) Hasil pertukaran tersebut umumnya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan dalam kelompok (*in-group relationships*) atau LMX kualitas tinggi (*high quality LMX*) dan hubungan luar kelompok (*out-group relationships*) atau LMX kualitas rendah (*low quality LMX*). Hubungan antara

karyawan dan supervisi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan baik dan hubungan buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, dan hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan inilah yang menjadi indikasi adanya LMX di perusahaan.

Karyawan yang memiliki hubungan baik dan interaksi yang tinggi pada pimpinan (atasan) maka karyawan tersebut masuk kedalam kelompok *in-group* dan di luar kelompok tersebut disebut *out-group*. Pada kenyataannya, pemimpin bisa bertindak sangat berbeda kepada karyawan satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain pemimpin cenderung memiliki orang kesayangan dalam suatu organisasi. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (*in-group*) atau kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih dari pimpinan. Sedangkan kelompok lain (*out-group*) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pimpinannya.

Umumnya LMX kualitas tinggi pemimpin akan lebih percaya pada karyawan untuk menyelesaikan tugas utama dan tambahan. Jika pemimpin dapat meningkatkan kualitas LMX maka dalam diri karyawan tumbuh rasa nyaman dalam bekerja dan merasa diterima dalam organisasi, sehingga cenderung memiliki komitmen dan keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi dan meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut ini.

H₁ : *Leader-member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Menurut Akbar & Rosita (2017), pemberdayaan karyawan didefinisi sebagai pemberi kekuatan untuk karyawan dalam membuat keputusan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi (Wibowo, 2012) Pemberdayaan merupakan salah satu dari berbagai cara untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, wewenang dan tanggung jawab dalam keputusan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004). Menurut Suryadewi *et al.* (2014) pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang penting. Pernyataan ini sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Abadi *et al.* (2013) dimana hasilnya menunjukkan pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja. Hal ini menekankan pada betapa pentingnya perilaku pemimpin dalam upaya tersebut. Dalam prakteknya pemberdayaan karyawan menjadi intervensi yang akan memperkuat keberhasilan diri karyawan atau keyakinan karyawan di dalam melaksanakan tugasnya.

Pelit *et al.* (2011), Javed *et al.* (2014) dan Akbar & Rosita (2017) dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan, menemukan adanya pengaruh yang positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini berarti perusahaan yang melakukan pemberdayaan yang baik kepada para karyawannya, cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi yang dirasakan oleh para karyawannya.

H₂ : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

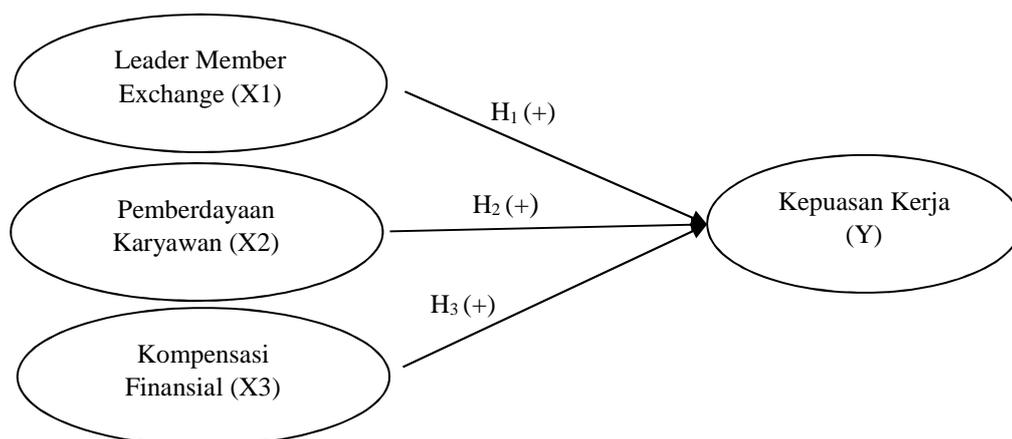
Penelitian yang dilakukan Syarhayuti (2016) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Islam *et al.* (2012) menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Perusahaan wajib memberikan kompensasi kepada karyawan.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004)

Kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan atas segala kerja keras karyawan. Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi salah satunya yaitu dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, perusahaan perlu memerhatikan kesesuaian dari kompensasi yang diberikan dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan dan tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan. Kompensasi finansial dapat berupa kompensasi finansial secara langsung dan tidak langsung. Hasil penelitian Retnoningsih *et al.* (2016) membuktikan bahwa kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan oleh perusahaan, maka akan membuat kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.

H₃: Kompensasi Finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Berdasarkan penjelasan sebelumnya, maka dapat diajukan model penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel seperti terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini adalah PT. Central Hero Manunggal Denpasar yang beralamat di Jalan Cokroaminoto No. 147 Denpasar. Lokasi tersebut dipilih karena ditemukan masalah mengenai kepuasan kerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, kompensasi finansial

dan kepuasan kerja. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leader-member exchange* (X_1), pemberdayaan karyawan (X_2) dan kompensasi finansial (X_3). Variabel terikat pada penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar yang berjumlah 40 orang yang terbagi atas bagian administrasi dan pergudangan, pemasaran, dan divisi umum. Perusahaan ini bergerak di bidang pendistribusian penjualan oli motor otomatis wilayah Bali khusus merk Federal Oil. Metode penentuan sampel yang digunakan yaitu teknik sampel jenuh atau sensus yang respondennya adalah seluruh karyawan.

Tabel 2.
Data Jumlah Populasi dan Responden PT. Central Hero Manunggal Denpasar

No.	Bagian	Jumlah (Orang)
1.	Administrasi dan pergudangan	15
2.	Pemasaran	15
3.	Divisi umum	10
Jumlah		40 Orang

Sumber: PT. Central Hero Manunggal, 2018

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan variabel terikat (naik turunnya), bila dua atau lebih variabel bebas sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya) (Sugiyono, 2014). Wirawan (2002) persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut:

$$= + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

- = kepuasan kerja
- = bilangan konstanta
- b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi variabel X_1, X_2, X_3
- X_1 = *leader-member exchange*
- X_2 = pemberdayaan karyawan
- X_3 = kompensasi finansial
- E = Variabel pengganggu yang berpengaruh terhadap Y tetapi tidak dimasukkan dalam model

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Central Hero Manunggal didirikan oleh Bapak Hadi Irawan, berdiri dengan akte No. 1 Bulan November Tahun 1999 disahkan oleh Notaris JS Wibisono di Denpasar. Perusahaan ini aktif sejak tanggal 10 Januari 2000.

PT. Central Hero Manunggal bergerak di bidang distributor produk otomotif, seperti pelumas roda dua (oli), *sparepart*, dan *helm*. Adapun lokasi perusahaan tersebar pada tiga wilayah di Indonesia, yaitu Bali, Lombok, dan Maumere. Visi PT. Central Hero Manunggal adalah “Menjadi Distributor Produk Otomotif yang terdepan dan Terkemuka dalam hal layanan dan kinerja di Wilayah Bali, NTB dan NTT”. Sedangkan Misi PT. Central Hero Manunggal yaitu 1)

Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh jaringan pelanggan, 2) Menjadi mitra pilihan utama Principal, 3) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi, 4) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor, 5) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial, 6) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

Data karakteristik responden adalah data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT. Central Hero Manunggal dapat diketahui karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, jenjang pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 3. menunjukkan jumlah pegawai laki-laki pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebanyak 27 orang (67,5 persen) sedangkan pegawai perempuan sebanyak 13 orang (32,5 persen). Artinya lebih banyak pegawai laki-laki dibandingkan perempuan yang bekerja di PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini disebabkan PT. Central Hero Manunggal Denpasar bergerak dibidang produk otomotif, seperti pelumas roda dua (oli), *sparepart*, dan helm yang cenderung dimengerti oleh pegawai laki-laki. Apabila dilihat dari segi usia, responden sebagian besar berusia 18-28 tahun dengan jumlah sebanyak 19 orang dengan persentase sebesar 47,5 persen. Kelompok usia 18-28 tahun merupakan kelompok usia muda yang baru memasuki dunia kerja, sehingga masih memiliki semangat kerja yang tinggi. Faktor usia seorang pegawai yang masih muda tersebut dapat menunjang kegiatan organisasi dalam menghasilkan organisasi yang berkualitas, karena akan berkorelasi di dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut, sehingga PT. Central Hero Manunggal Denpasar lebih mencari pegawai dengan usia muda.

Tabel 3.
Karakteristik Pegawai PT. Central Hero Manunggal Denpasar

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Persentase Responden (%)
1	Usia	18 - 28 Tahun	19	47,5
		29-38 Tahun	15	37,5
		> 39 Tahun	6	15,0
	Jumlah		40	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	27	67,5
		Perempuan	13	32,5
		Jumlah	40	100
3	Jenjang Pendidikan Terakhir	SMP	0	0
		SMA	21	52,5
		Diploma	6	15,0
		Sarjana	13	32,5
		Jumlah	40	100
4	Masa Kerja	1-3 tahun	24	60,0
		4-6 tahun	13	32,5
		> 6 tahun	3	7,5
		Jumlah	40	100

Sumber : Data diolah, 2018

Tabel 3. menunjukkan mayoritas pegawai di PT. Central Hero Manunggal Denpasar adalah kelompok responden dengan tingkat pendidikan SMA dengan jumlah sebanyak 21 orang atau 52,5 persen. Informasi ini memberikan gambaran bahwa pegawai di PT. Central Hero Manunggal Denpasar paling dominan adalah lulusan SMA yang dianggap memadai untuk menjadi pegawai PT. Central Hero Manunggal Denpasar yang memiliki kompetensi untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengelompokkan responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di PT. Central Hero Manunggal Denpasar memiliki masa kerja 1 sampai 3 tahun yang menunjukkan bahwa sering terjadi pergantian pegawai pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar, karna tidak banyak karyawan yang mampu bertahan lebih dari 3 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai rendah sehingga banyak pegawai yang sering keluar dan masuk PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki koefisien lebih besar dari 0,30. Hasil uji validitas dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4. menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh butir pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	<i>Leader-member exchange</i> (X ₁)	X _{1.1}	0,780	Valid
		X _{1.2}	0,704	Valid
		X _{1.3}	0,735	Valid
		X _{1.4}	0,786	Valid
		X _{1.5}	0,686	Valid
		X _{1.6}	0,783	Valid
		X _{1.7}	0,833	Valid
2	Pemberdayaan karyawan (X ₂)	X _{2.1}	0,452	Valid
		X _{2.2}	0,819	Valid
		X _{2.3}	0,766	Valid
		X _{2.4}	0,809	Valid
		X _{2.5}	0,857	Valid
		X _{2.6}	0,720	Valid
3	Kompensasi finansial (X ₃)	X _{3.1}	0,863	Valid
		X _{3.2}	0,865	Valid
		X _{3.3}	0,858	Valid
		X _{3.4}	0,671	Valid
4	Kepuasan kerja (Y)	Y ₁	0,826	Valid
		Y ₂	0,902	Valid
		Y ₃	0,851	Valid
		Y ₄	0,568	Valid
		Y ₅	0,753	Valid

Sumber : Data diolah, 2018

Uji Reliabilitas terhadap instrumen penelitian ini menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, yakni untuk mengetahui unidimensionalitas butir-butir pernyataan terhadap variabel laten yang diteliti (*leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, kompensasi finansial, dan kepuasan kerja). Nilai *Alpha Cronbach* dinyatakan reliabel jika nilainya lebih besar atau sama dengan 0,60. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Leader-member exchange</i> (X ₁)	0,786	Reliabel
2	Pemberdayaan karyawan (X ₂)	0,785	Reliabel
3	Kompensasi finansial (X ₃)	0,821	Reliabel
4	Kepuasan kerja (Y)	0,798	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2018

Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada Tabel 5. menunjukkan bahwa variabel penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk dianalisis lebih lanjut.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk menguji kelayakan model yang dibuat sebelum digunakan untuk memprediksi. Adapun uji asumsi klasik meliputi: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Setelah melakukan uji normalitas data pada variabel *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, kompensasi finansial dan kepuasan kerja menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 6.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	40
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,718
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,681

Sumber: Data primer diolah, 2018

Oleh karena nilai signifikansi uji *Kolmogorov-Smirnov* lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam satu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya korelasi antar variabel bebas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor (VIF)*. Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau *VIF* Kurang dari 10, maka dapat dikatakan model telah bebas dari multikolinearitas.

Setelah melakukan Uji Multikolinearitas terhadap variabel *leader-member exchange*, Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi Finansial maka didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 7.
Hasil Uji Multikoleniaritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Leader-member exchange</i> (X ₁)	0,363	2,758	Bebas multikol
Pemberdayaan karyawan (X ₂)	0,376	2,657	Bebas multikol
Kompensasi finansial (X ₃)	0,366	2,733	Bebas multikol

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 7. dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari seluruh variabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas atau mempunyai varians yang homogen. Jika variabel bebas yang diteliti tidak mempunyai pengaruh signifikan atau nilai signifikansinya lebih dari 0,05 terhadap nilai *absolute residual*, berarti model regresi tidak mengandung gejala heteroskedastisitas

Setelah melakukan Uji Heteroskedastisitas terhadap variabel *leader-member exchange*, Pemberdayaan Karyawan dan Kompensasi Finansial maka didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 8.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Variabel Bebas	Signifikansi	Keterangan
1	<i>Leader-member exchange</i>	0,156	Bebas heteros
2	Pemberdayaan karyawan	0,861	Bebas heteros
3	Kompensasi finansial	0,165	Bebas heteros

Sumber : Data diolah, 2018

Pada Tabel 8. dapat dilihat bahwa nilai Signifikansi dari variabel *leader-member exchange* sebesar 0,156, pemberdayaan karyawan sebesar 0,861, dan kompensasi finansial sebesar 0,165. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Yang artinya model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara suatu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Setelah semua asumsi klasik terpenuhi, maka selanjutnya memaparkan hasil analisis regresi linier berganda. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, diperoleh hasil yang ditunjukkan pada Tabel 9.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 9, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,072 + 0,344 X_1 + 0,234 X_2 + 0,302 X_3$$

Tabel 9.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	b		
1 (Constant)	0,072	0,903		0,080	0,937
Leader-member Exchange	0,344	0,074	0,475	4,665	0,000
Pemberdayaan Karyawan	0,234	0,088	0,265	2,649	0,012
Kompensasi Finansial	0,302	0,110	0,278	2,738	0,010
R Square					0,865
Adjusted R Square					0,853
F Statistik					76,654
Signifikansi					0,000

Sumber : Data diolah, 2018

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui dan mengukur kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi R^2 pada Tabel 13 sebesar 0,865 mempunyai arti bahwa sebesar 86,5 persen variasi kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar dipengaruhi oleh variasi *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi finansial, sedangkan sisanya sebesar 13,5 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Uji ketepatan model regresi bertujuan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang diidentifikasi (*leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi finansial) tepat digunakan memprediksi kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hasil uji F (*Ftest*) pada Tabel 13 menunjukkan bahwa nilai signifikansi *P value* 0,000 yang lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak. Hasil ini memberikan makna bahwa seluruh variabel independen mampu memprediksi atau menjelaskan fenomena kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini berarti model dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut atau dengan kata lain model dapat digunakan untuk memproyeksikan karena hasil *goodness of fitnya* baik dengan nilai signifikansi *P value* 0,000

Berdasarkan hasil analisis pengaruh *leader-member exchange* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,344. Nilai Signifikansi $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,012 dengan nilai koefisien beta 0,234. Nilai Signifikansi $0,012 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_2 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero

Manunggal Denpasar. Berdasarkan hasil analisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,010 dengan nilai koefisien beta 0,302. Nilai signifikansi $0,010 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar akan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk hubungan antara atasan dan bawahan pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar, maka akan semakin mengurangi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Karyawan memiliki peranan penting dalam suatu organisasi. Karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dapat membuat perusahaan tersebut maju jika sumber daya tersebut dikembangkan dengan baik. Pengembangan pada sumber daya manusia (SDM) dapat memicu rasa puas dari SDM tersebut. Kepuasan yang dirasakan oleh SDM tersebut dapat menjadi alasan meningkatnya produktifitas dari SDM. Ketika perusahaan memberikan fasilitas yang mendukung pekerjaan karyawan atau memenuhi kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan lebih baik karena karyawan mengerjakan tugasnya secara senang dan memiliki motivasi untuk memajukan perusahaan. Hal ini menjadi salah satu faktor karyawan untuk bekerja dengan optimal sehingga menjadi pendukung dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Atasan merupakan seorang pemimpin yang telah ditunjuk oleh organisasi untuk memimpin beberapa karyawan dalam organisasi (Schultz & Schultz, 2004). Pemimpin atau atasan yang efektif akan dapat memotivasi seluruh perangkat personalnya dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan yang menggambarkan fenomena kepemimpinan ini adalah teori mengenai suatu hubungan atasan dengan bawahan yang disebut sebagai teori *Leader-Member Exchange (LMX)*. Menurut Anggriawan (2012) Hasil pertukaran tersebut umumnya terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan dalam kelompok (*in-group relationships*) atau LMX kualitas tinggi (*high quality LMX*) dan hubungan luar kelompok (*out-group relationships*) atau LMX kualitas rendah (*low quality LMX*). Hubungan antara karyawan dan supervisi terbagi menjadi dua kelompok, yaitu hubungan baik dan hubungan buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, dan hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya. Tingkat kedekatan dari hubungan antara atasan dan bawahan inilah yang menjadi indikasi adanya LMX di perusahaan.

Karyawan yang memiliki hubungan baik dan interaksi yang tinggi pada pimpinan (atasan) maka karyawan tersebut masuk kedalam kelompok *in-group* dan di luar kelompok tersebut disebut *out-group*. Pada kenyataannya, pemimpin bisa bertindak sangat berbeda kepada karyawan satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain pemimpin cenderung memiliki orang kesayangan dalam suatu organisasi. Orang-orang ini kemudian menjadi anggota kelompok orang dalam (*in-group*) atau

kelompok kesayangan yang terpercaya dan mendapat perhatian lebih dari pimpinan. Sedangkan kelompok lain (*out-group*) atau kelompok bukan kesayangan, mendapat lebih sedikit waktu dan penghargaan dari pimpinannya.

Karyawan yang memiliki kualitas LMX yang tinggi akan mendapat tugas yang lebih menarik dan sesuai dengan yang diinginkannya, frekuensi komunikasi yang lebih sering dengan pemimpin, partisipasi dan pengaruh serta kontrol yang lebih tinggi terhadap aktivitas tim dan juga menerima lebih banyak dukungan, pengakuan, penghargaan dan imbalan (*reward*) dibanding karyawan yang memiliki kualitas LMX rendah. Namun ada harga yang harus dibayar para karyawan dengan kualitas LMX tinggi karena mereka diharapkan untuk bekerja lebih keras, berkorban lebih banyak, mengambil resiko yang lebih besar, menerima tanggung jawab yang lebih besar, lebih setia dan berkomitmen tinggi serta memberi lebih banyak waktu mereka demi tercapainya tujuan organisasi. (Pierce & Newstrom, 2006).

Penelitian ini didukung hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan temuan Kusuma (2016), (Mardanov *et al.*, 2008) dan Bryant (2009) yang memperoleh hasil bahwa *leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila atasan dan karyawannya saling mendukung dalam bekerja dan membentuk hubungan yang baik, maka karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan tersebut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa Semakin karyawan PT. Central Hero Manunggal itu merasa diberdayakan maka tingkat kepuasan kerjanya akan meningkat, dan begitu pula sebaliknya bila karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar kurang merasa diberdayakan maka kepuasan kerjanya akan menurun.

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena pemberdayaan merupakan salah satu dari upaya perusahaan untuk mengembangkan karyawan dengan cara memberi pelatihan, wewenang dan tanggung jawab dalam keputusan untuk menyelesaikan tugas. Dengan adanya pemberdayaan menjadi kekuatan yang sangat diperlukan pada suatu perusahaan untuk meningkatkan semangat karyawan. Apabila perusahaan memberikan kepercayaan, serta mendorong karyawannya untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin, serta memberi keleluasaan pada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan yang dipandang tepat dalam rangka melayani pelanggan, termasuk menangani masalah-masalah yang terjadi di dalam pekerjaannya, maka akan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Menurut Akbar & Rosita (2017), pemberdayaan karyawan didefinisi sebagai pemberi kekuatan untuk karyawan dalam membuat keputusan. Pemberdayaan karyawan merupakan salah satu cara mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi (Wibowo, 2012) Pemberdayaan merupakan salah satu dari berbagai cara untuk mengembangkan karyawan melalui pelatihan, wewenang dan tanggung jawab dalam keputusan untuk menyelesaikan tugas.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004).

Penelitian ini sesuai dengan hasil temuan Akbar & Rosita (2017) Pelit *et al.* (2011), Javed *et al.* (2014) yang memperoleh hasil bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja. Hasil tersebut memiliki arti bahwa manajer yang telah melakukan pemberdayaan terhadap karyawan, maka kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan akan tinggi. Sebaliknya, apabila pemberdayaan karyawan belum sepenuhnya dilakukan oleh manajer, maka kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan akan semakin rendah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar maka karyawan akan memiliki semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar, maka karyawan tidak memiliki semangat kerja yang baik sehingga kepuasan kerja karyawan akan semakin menurun.

Penelitian yang dilakukan oleh Abadi *et al.* (2013) dimana hasilnya menunjukkan pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan pada kepuasan kerja. Hal ini menekankan pada betapa pentingnya perilaku pemimpin dalam upaya tersebut. Dalam prakteknya pemberdayaan karyawan menjadi intervensi yang akan memperkuat keberhasilan diri karyawan atau keyakinan karyawan di dalam melaksanakan tugasnya. Antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dimana pemberdayaan karyawan adalah memberikan dan melepaskan kekuasaan dengan memberikan karyawan kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu dan mendorong karyawan agar lebih berpartisipasi dan memberikan rasa puas terhadap karyawannya.

Perusahaan wajib memberikan kompensasi kepada karyawan. Kompensasi kepada karyawan merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan atas segala kerja keras karyawan. Kepuasan kerja karyawan juga dapat dipengaruhi salah satunya yaitu dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan. Dalam memberikan kompensasi kepada karyawan, perusahaan perlu memerhatikan kesesuaian dari kompensasi yang diberikan dengan tingkat kesulitan dari pekerjaan dan tanggung jawab yang dipegang oleh karyawan. Kompensasi yang tepat dapat tercapainya kepuasan kerja karyawan (Mangkunegara & Prabu, 2006). Kompensasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah kompensasi finansial. Kompensasi finansial dapat berupa kompensasi finansial secara langsung dan tidak langsung.

Menurut Bangun (2012) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atas jasa yang mereka sumbangkan pada perusahaan. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang (Simamora, 2004)

Kompensasi merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan

kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syarhayuti (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh temuan Islam *et al.* (2012) yang memperoleh hasil bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi finansial yang meliputi gaji, uang lembur, tunjangan, dan insentif/bonus dapat ditingkatkan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Implikasi dari hasil penelitian ini mencakup dua hal, yaitu implikasi teoritis dan praktis.

Penelitian yang dilakukan dapat memberikan kontribusi mengenai pengaruh *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial pada kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini ditemukan bahwa seluruh variabel bebas yang terdiri dari *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial secara statistik berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan, sehingga variabel tersebut dapat dipertahankan sebagai variabel bebas untuk penelitian selanjutnya.

Penelitian ini memberikan implikasi bagi PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai kepuasan kerja karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya. PT. Central Hero Manunggal Denpasar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebaiknya dapat melihat dan mempertimbangkan faktor *leader-member exchange*, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial, karena hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar.

SIMPULAN

Leader-member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini berarti bahwa semakin baik hubungan antara atasan dan bawahan pada PT. Central Hero Manunggal Denpasar akan menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini berarti bahwa Semakin karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar itu merasa diberdayakan maka tingkat kepuasan kerjanya akan meningkat.

Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar maka karyawan akan memiliki semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam upaya meningkatkan *leader-member exchange* menjadi lebih baik, maka pimpinan dan seluruh karyawan PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebaiknya meningkatkan kekompakannya dengan cara melakukan komunikasi dua arah yang intensif dan saling membantu untuk memecahkan permasalahan yang terjadi di perusahaan. Dalam upaya meningkatkan pemberdayaan karyawan, maka PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebaiknya mengadakan program *gathering* karyawan sebulan

sekali di luar kantor untuk mempererat hubungan antara atasan dan karyawan, maupun diantara sesama karyawan. Selain itu, pemimpin PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebaiknya melibatkan karyawan dalam diskusi bersama sehingga karyawan merasa dihargai dan berpendapat pemimpin sudah berperilaku adil dalam memberdayakan karyawan. Dalam upaya meningkatkan kompensasi finansial menjadi lebih baik, maka pimpinan PT. Central Hero Manunggal Denpasar sebaiknya memberi gaji yang sesuai beban kerja yang diberikan agar karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, sehingga karyawan akan bekerja dengan optimal dan mau menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

REFERENSI

- Abadi Mohammad Vali Nasar Ali, M. G. C. (2013). The Relationship between employees Empowerment With Job Satisfaction In Melli Bank of Guilan Province. *Arabian Journal of Bussiness and Manajemen Review*, 2(12), 71–79.
- Akbar, I., & Rosita., N. H. (2017). Pengaruh Electronic Word of Mouth dan Brand Image Terhadap Minat Pembelian Music Streaming JOOX. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Brawijaya*, 2(5), 1-17.
- Akmal, A., & Tamini., I. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gayamakmur Mobil Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 4(2), 59–68.
- Anggriawan, D. A. (2012). Hubungan Antara Leader-member Exchange Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Krakatau steel (PERSERO) tbk. *Jurnal Universitas Indonesia*.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bryant, J. (2009). Effects Of Leader Relationship Quality (LMX), Supervisor Support, and Upward Influence In National Sciencs Foundation Industry/ University Cooperative Research Centers. Research in a dissertation.
- Islam, Talat, Saif Ur Rehman Khan, U. N. U., & Ahmad, I. A. (2012). Does Organizational Commitment Enchance The Relationship Beetwen Job Involvement and In-Role Performance. *Journal of Human Resources Management*, 10.(2), 1–9.
- Kusuma, Y. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Insentif terhadap Semangat Kerja Karyawan CV. FA Management. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen.*, 5(2), 1295-1315.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-Member Exchange And Job Satisfaction Bond And Predicted Employee Turnover. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.
- Northouse, P. G. (2010). *Kepemimpinan*. Jakarta: Indeks.
- Pelit, Elbeyi., Y. O., & Arslanturk., Y. (2011). The Effects Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction a Studi On Hotels In Turkey. *International Journals Of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leader and The Leadership Process*. New York: Mc-Graw Hil.
- Retnoningsih, Teguh., B. S. S., & Ruhana., I. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2), 53–59.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia group.
- Schultz, D., & Schultz, H. (2004). *IMC: The Next Generation*. New York: McGraw-Hill.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166.
<https://doi.org/10.24924/ijabm/2016.04/v4.iss1/76.85>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN.
- Suryadewi, C. P., Dunia, I. K., & Suharsono, N. (2014). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bali Segara Nusantara. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia*.
- Syarhayuti, F. A. (2016). Pengaruh MoralReasoning, Skeptisme Profesional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kualitas Audit dengan Pengalaman Kerja Auditor sebagai variabelmoderating di Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Akuntansi Peradaban.*, 1(1), 128–148.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New York: Prentice Hall.