

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SUPORTIF, KOMUNIKASI
HORIZONTAL DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KEPUASAN KERJA KARYAWAN KONTRAK**
(Studi Pada Karyawan *Frontliner* PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin)

Hadi Suyono

(Program Studi Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat)

Dahniar

(Universitas Lambung Mangkurat)

Tinik Sugiati

(Universitas Lambung Mangkurat)

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the influence of supportive leadership style (X1), horizontal communication (X2), and career development (X3) as independent variables, either simultaneously or partially on contract employees' job satisfaction of the frontline section (Y) as the dependent variable in PT. Bank BCA Tbk Banjarmasin. The type of the research is explanatory research. Unit analyzed are PT. Bank Central Asia Tbk in Kalimantan Selatan. The total population were 91 people and 41 people were selected as the sample. The sampling technique used was purposive sampling. The variables were measured by Likert scale. F test was used to analyze the influence of variables X1, X2, X3 to Y simultaneously and t test was used to analyze the effect of the variables partially. The multiple linear regressions were used as the analysis technique. The research concluded that there is a simultaneously and partially effect of supportive leadership style (X1), horizontal communication (X2), and career development (X3) on contract employees' job satisfaction of the frontline section in PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin.

Keywords:

supportive leadership style, horizontal communication, career development, job satisfaction

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2), dan pengembangan karir (X3) sebagai variabel independen baik secara simultan maupun parsial terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak bagian frontliner (Y) sebagai variabel dependen pada kantor PT. Bank BCA Tbk Banjarmasin. Jenis penelitian ini adalah explanatory Research. Unit yang dianalisis adalah PT. Bank Central Asia Tbk yang ada di seluruh Kalimantan Selatan. Dengan jumlah populasi sebanyak 91 orang dan terpilih 41 orang sebagai sampel penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan bobot dari 1 sampai 5. Untuk menganalisis pengaruh antara variabel X1, X2, X3 terhadap Y digunakan uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan uji t untuk menganalisis pengaruh secara parsial dengan menggunakan teknik analisis regresi liner berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan parsial dari gaya kepemimpinan suportif

(X1), komunikasi horizontal (X2), dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak bagian frontliner di PT. Bank Central Asia Tbk Banjarmasin.

Kata kunci:

gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal, pengembangan karir, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompetitif menuntut setiap organisasi untuk bersikap lebih responsif agar bisa bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan sumber daya manusia yang kompeten. Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun skala kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha dan perannya yang sangat penting bagi suatu organisasi.

Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan masing-masing individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi sangat berperan penting bagi organisasi sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi sangat memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak yang mendorong perubahan organisasi.

Marnis (2012) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan subjektive masing-masing individu, dimana setiap pengalaman individu berbeda tingkat kepuasannya . Peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan kunci utama dalam organisasi yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh sebab itu pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja kearah pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan dan kepuasasn kerja adalah dua faktor fundamental dalam suatu organisasi. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan lebih mampu memberikan dampak yang baik bagi suatu organisasi (Voon, *et al*, 2011).

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan juga meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Handoko (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi pihak lain.

Robert House dalam Robbin (2009) mendefinisikan gaya kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang bersahabat dengan bawahan, mudah didekati dan memiliki perhatian terhadap bawahannya. Fenomena yang terjadi adalah pemimpin tidak senang menjelaskan tugas kepada bawahan dan tidak mudah untuk didekati.

Organisasi ada karena adanya tujuan tertentu dan pencapaian tujuan organisasi diukur dari *outcome* seperti produktivitas, efektivitas, profitabilitas, kinerja, dan kepuasan kerja. Fokus penelitian ini adalah *outcome* organisasi yang berupa kepuasan kerja. Banyaknya status karyawan yang kontrak belum dipromosikan menjadi karyawan tetap serta lingkungan kerja yang sering berubah dikarenakan adanya rotasi karyawan, membuat kepuasan kerja karyawan kontrak *frontliner* menjadi rendah.

Kemampuan dan keterampilan pemimpin dalam mengarahkan adalah faktor penting efektivitas manajer. Apabila organisasi dapat mengidentifikasi berbagai kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, maka kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Organisasi yang dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik kepemimpinan efektif, akan dapat menghasilkan pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi (Handoko, 2003)

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang harus diperhatikan oleh seorang manajer dalam mencapai tujuan. Para manajer ini memutuskan tujuan organisasi, menyampaikan tujuan tersebut kepada anggota organisasi, memutuskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dan sumber daya yang harus digunakan untuk melaksanakan tugas tersebut.

Robbin, et al (2009) menyebutkan bahwa untuk memastikan segalanya berjalan seperti yang seharusnya, manajemen harus memantau kinerja organisasi. Kegiatan seperti komunikasi, persuasi, pemberian inspirasi dan pemberian penghargaan terhadap keberhasilan bawahan merupakan bagian penting di dalam proses pengendalian manajemen.

Salah satu fungsi pengendalian manajemen adalah mengkomunikasikan informasi kepada para manajer yang ada dalam organisasi. Informasi ini membuat para manajer selalu mengetahui apa yang sedang berlangsung dan membantu menjamin terkoordinasinya pelaksanaan pekerjaan berbagai pusat pertanggungjawaban. Informasi ini disampaikan dalam bentuk laporan. Atas dasar laporan maka para manajer akan mengambil keputusan. Muhammad (2009) menyebutkan bahwa komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang

pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi kepada tingkah laku karyawan.

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak dapat terlepas dari komunikasi dengan sesama rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Muhammad (2009) mengatakan karena pentingnya komunikasi dalam organisasi, maka perlu menjadi perhatian khusus bagi manajemen dalam melaksanakan tugasnya. Seperti halnya komunikais horizontal yang ada didalam suatu organisasi, yang terjadi antar sesama karyawan.

Pilihan pendekatan kepemimpinan serta komunikasi apa yang telah digunakan seseorang manajer atau atasan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan tergantung dari gaya kepemimpinan manajernya. Selain itu, dipengaruhi juga oleh karakteristik dari individunya (nilai – nilai yang di anut, jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan, banyaknya tanggungan dan masa kerja), karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi atau lingkungan perkerjaan di samping faktor situasi lain, sehingga kepuasan kerja itu sendiri akan menimbulkan sesuatu yang positif dan memberikan kontribusi bagi manajemen (Thamrin, 2012).

PT. Bank Central Asia, Tbk memiliki lebih dari 960 cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan 2 kantor perwakilan di luar negeri, yaitu di Hongkong dan Singapura. Dengan keunggulan BCA sebagai bank transaksional yang menawarkan rangkaian jasa perbankan yang luas untuk memenuhi beragam kebutuhan para nasabah, BCA telah mendapatkan pengakuan, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, melalui pencapaian berbagai prestasi dan reputasi. BCA sangat menghargai sumber daya manusia yang ada sebagai aset dan modal utama keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif. BCA mempunyai komitmen untuk mengembangkan kemampuan dan kompetensi karyawan secara optimal, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas tinggi melalui berbagai program pengembangan yang diselenggarakan secara internal di Learning Center BCA atau secara eksternal dengan mengirimkan karyawan ke lembaga pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri (dikutip dari www.bca.co.id).

Produk yang ditawarkan berupa jasa pelayanan yang memberikan kemudahan bertransaksi bagi para nasabah, yang kemudian mendudukan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hasil dari pra survey yang peneliti lakukan di PT. Bank BCA di Banjarmasin menunjukkan bahwa penelitian mengenai gaya kepemimpinan suportif dan pengembangan karir selama ini belum pernah ada. Hal ini sesuai pengakuan dari kepala SDM PT Bank BCA KCU Banjarmasin. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Kepala Layanan

PT. Bank BCA KCU banjarmasin mengenai belum banyak dilakukannya penelitian terhadap hal yang berhubungan dengan masalah tersebut, seperti misalnya masalah kepuasan kerja.

Setiap tahun karyawan diwajibkan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan minimal satu kali setahun per karyawan, disamping itu ada pula pemberian *reward* berupa promosi bagi karyawan tetap dan perubahan status dari karyawan magang bakti (kontrak) menjadi karyawan tetap. Pelatihan dan seminar yang di dilakukan bertujuan agar karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya dalam menyelesaikan proses kerja masing-masing bagian.

Pelatihan yang seharusnya di lakukan setiap tahun satu kali tidak terlaksana dengan baik. Beberapa alasan yang dikemukakan oleh divisi SDM (Sumber Daya Manusia) yaitu; (1) alasan operasional yang menyangkut bagian *frontliner* masih membutuhkan teller tersebut dikarenakan ada teller lain yang waktunya resign atau sedang sakit, (2) jadwal untuk karyawan kontrak yang seharusnya training sudah *full* (penuh) jadi harus menunggu kelas berikutnya. Jadwal karyawan yang seharusnya mendapatkan pelatihan untuk tahap selanjutnya juga belum tertata dengan baik. Karyawan yang seharusnya sudah mendapatkan pelatihan untuk tahap lanjutan tidak diberikan jadwal yang tepat untuk melakukan pelatihan. Keterlambatan karyawan yang seharusnya mendapatkan pelatihan mengakibatkan *skill* dan kemampuan karyawan tidak bertambah.

Rotasi karyawan dan status karyawan yang masih bakti merupakan faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja seorang karyawan. Dalam kurun waktu kurang dari satu tahun terjadi beberapa kali rotasi karyawan. Dengan adanya rotasi karyawan menyebabkan karyawan harus bekerja ekstra dengan bagian kerja yang baru maupun lingkungan kerja yang baru. Lingkungan kerja yang baru harus memaksa karyawan untuk bisa beradaptasi dengan sesama karyawan maupun dengan nasabah yang baru dikenal. Rekan kerja yang baru juga menyebabkan karyawan harus bisa menyesuaikan dirinya. Karena rekan kerja sangat berpengaruh terhadap pekerjaan. Selain itu komunikasi juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Komunikasi dengan rekan kerja harus optimal. Agar tidak terjadi komunikasi yang buruk dalam bekerja, terutama bagi karyawan baru yang dirotasi kerja jabatan.

Selain itu status kerja karyawan yang masih bakti (kontrak) juga sangat menentukan kepuasan kerja karyawan bagian frontliner. Status bakti mengakibatkan kepuasan kerja karyawan tidak maksimal. Karena terdapat beberapa perbedaan antara karyawan bakti dengan karyawan tetap. Misalnya dari segi gaji sangat jauh berbeda. Jumlah cuti tahunan yang diberikan perusahaan kepada karyawan bakti dengan karyawan tetap juga berbeda, yaitu 12 hari bagi karyawan bakti dan 24 hari bagi karyawan tetap. Tunjangan kerja maupun bonus yang diberikan oleh perusahaan bagi karyawan bakti dan karyawan tetap juga berbeda. Dengan status yang berbeda maka gaji yang diterima pun sangat jauh berbeda. Antara karyawan tetap dengan karyawan bakti (kontrak).

Penelitian ini dimaksudkan untuk melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Hasan Ismail dan Rini Rahmawati (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi

kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, dan memberikan peluang untuk meneliti kembali dengan menambah faktor kepuasan kerja yang lain seperti pengembangan karir.

Selain itu beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang mendukung penelitian ini diantaranya adalah Voon et, al (2011) dengan judul *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian Nugroho dan Kurtinah (2012) dengan judul analisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja. Hasil penelitian ini adalah variabel kompensasi, pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal dan pengembangan karir secara simultan maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak bagian *frontliner* di PT. Bank Central Asia TBK.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan

Voon Et, al (2011) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu proses interaksi antara seorang manajer dengan pengikutnya dimana pemimpin mencoba untuk mempengaruhi perilaku pengikut untuk bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Handoko (2003) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Kemudian menurut Regina dalam Sehfudin (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Empat gaya kepemimpinan menurut teori jalur-sasaran Robert House dalam Robbin (2009), yaitu:

1. Kepemimpinan Suportif

Robert House dalam Robbin (2009) kepemimpinan model ini memiliki kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan memiliki perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.

2. Kepemimpinan Direktif

Robert House dalam Robbin (2009) Kepemimpinan direktif menghasilkan kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu atau penuh tekanan daripada bila tugas-tugas sangat terstruktur dan tertata dengan baik.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Robert House dalam Robbin (2009) pada gaya ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran dari para bawahannya.

4. Kepemimpinan Berorientasi-Prestasi

Robert House dalam Robbin (2009) Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Komunikasi

Robbin (2009) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian dan pemahaman makna dari pengirim pesan ke penerima pesan. Sedangkan menurut Handoko (2003) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Melihat dari pengertian diatas bahwa komunikasi organisasi adalah arus dari komunikasi didalam organisasi, maka komunikasi dapat dipahami dengan melihat sumber saluran komunikasi didalam organisasi baik formal maupun informal. Jenis arus komunikasi antara lain:

1. Komunikasi Formal

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal, pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas kebawah atau dari bawah ke atas atau tingkat yang sama secara horizontal (Muhammad, 2009)

a. Komunikasi ke bawah

Handoko (2003) komunikasi kebawah dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir kebawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah.

b. Komunikasi ke atas

Handoko (2003) Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).

c. Komunikasi horizontal

Muhammad (2009)) bentuk yang paling umum dari komunikasi horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi pada berbagai tipe. Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

2. Komunikasi Informal

Bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahan arus informasi bersifat pribadi (Muhammad, 2009)

Pengembangan Karir

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) mendefinisikan karir sebagai urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang. Pengembangan karir merupakan salah satu aktivitas manajemen sumber manusia yang penting. Davis & Werther dalam Marwansyah (2012) mendefinisikan pengembangan karier sebagai kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana pribadinya. Faktor-Faktor Penentu Karier menurut Sutrisno (2009) mengungkapkan ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan, yaitu:

- 1) Sikap Atasan dan Rekan Sekerja
- 2) Pengalaman
- 3) Pendidikan
- 4) Prestasi Kerja
- 5) Faktor Nasib

Kepuasan Kerja

Robbins (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kinerja. Robbin (2009) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Atasan / penyelia / pengawas
3. Rekan kerja
4. Promosi

Gaji atau upah

Penelitian Terdahulu

Tahun 2011 penelitian dilakukan oleh M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob dengan judul penelitian "*The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional mempengaruhi sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis Penelitian

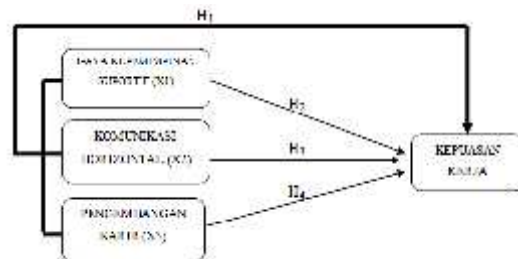
H₁ : Gaya Kepemimpinan Suportif, Komunikasi Horizontal dan Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan

H₂ : Gaya Kepemimpinan Suportif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan

H₃ : Komunikasi horizontal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H₄ : Pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory Research*). Penelitian penjelasan adalah penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat (Ferdianand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan frontliner PT. Bank Central Asia, Tbk se-Kalimantan Selatan yang berjumlah 91 orang.

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang dipilih sebagai sampel karena peneliti menilai bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang relevan bagi penelitiannya, dan memenuhi kriteria yang telah di tentukan peneliti sebelumnya (Ferdinand, 2006). Adapun kriterianya ialah ; (1)Karyawan frontliner masih berstatus magang bakti (kontrak), dan (2) Memiliki masa kerja > 3 Bulan. Diketahui bahwa jumlah sampel yang terpilih dalam penelitian ini adalah sebanyak 41 orang. Cara pengumpulan data adalah dengan kuesioner yaitu dengan menyebarkan pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan frontliner PT. Bank BCA Tbk.

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Sugiyono (2013) menyebutkan bahwa apabila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Uji reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk Dalam menentukan besarnya nilai *Cronbach Alpha*, SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Sugiyono, 2013).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode analisis regresi berganda. Menurut Riduan *et al* (2011) analisis regresi berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel atau lebih terhadap variabel terikat. Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variabel yang akan dibagi menjadi

variabel yang akan dibagi menjadi variabel dependen/terikat (Y) dan variabel independen/bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel dependen akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi berganda menurut Santoso (2012) adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kepuasan kerja

β_0 = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi

X1 = Variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan suportif

X2 = Variabel bebas yaitu komunikasi horizontal

X3 = Variabel bebas yaitu pengembangan karir

e = Error (variabel bebas lain diluar model regresi)

Untuk memperoleh model regresi berganda yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

1) Uji F

Dalam penelitian ini mengandung uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2), pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja (Y).

2) Uji t

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2), pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja (Y).

3) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan.

Uji asumsi klasik yang digunakan adalah

1. Uji Normalitas

Deteksi normalitas untuk histogram. Data berdistribusi normal jika kurva normal yang ada digrafik (histogram) mengikuti bentuk bel (lonceng). Deteksi normalitas dengan *normal probability plot* adalah dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Santoso, 2012).

2. Uji Multikolinieritas

Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Fariace inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS for windows (Santoso, 2012). Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah:

- ✓ Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
- ✓ Mempunyai angka TOLERANCE mendekati 1

3. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized* (Santoso, 2012). Dasar analisis :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

4. Uji Linieritas

Deteksi adanya linieritas adalah dengan memperhatikan grafik G Graph. Arah garis mengarah ke kanan atas, yang menunjukkan hubungan yang bersifat *linier* dan positif diatas kedua variabel. Dengan demikian, asumsi linieritas untuk variabel dependen dan variabel independen terbukti (Santoso, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 Rekapitulasi Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel Bebas (X)	Koefisien Regresi	t Hitung	Signifikansi	r	r ²
Gaya Kepemimpinan Suportif (X1)	0,247	2,081	0,044	0,324	0,105
Komunikasi Horizontal (X2)	0,261	2,378	0,004	0,362	0,131
Pengembangan Karir (X3)	0,288	2,598	0,001	0,509	0,259
Konstanta	22,914	Adjusted R²		0,333	
F Hitung	7,645	Sig. F		0,000	
R	0,619	SEE		2,894	
R²	0,383				

Sumber: data diolah pada tahun 2015

Angka R sebesar 0,619 menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas X1, X2 dan X3 terhadap variabel terikat Y adalah kuat. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa nilai *multiple regression* antara 0,60 – 0,799 menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah kuat.

Angka koefisien determinasi (R²) pada penelitian ini adalah 0,383. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel bebas X1, X2 dan X3 mampu menjelaskan variabel terikat Y sebesar 38,3%, sedangkan 61,7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Pada persamaan regresi

berganda dengan jumlah variabel bebas lebih dari dua, angka *adjusted R²* lebih tepat digunakan. Dari tabel 5.13 angka *adjusted R²* yang diperoleh adalah sebesar 0,333 atau 33,3%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2) dan pengembangan karir (X3) berpengaruh sebesar 33,3% terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank BCA Tbk di Banjarmasin, sedangkan sisanya sebesar 66,7% dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain di luar penelitian.

Persamaan yang terbentuk dari pengaruh bahwa gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2) dan pengembangan karir (X3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut.

$$Y = 22,914 + 0,247X_1 + 0,261X_2 + 0,288X_3 + 2,984$$

Dimana:

- Y = Kepuasan Kerja
- X1 = Gaya Kepemimpinan Suportif
- X2 = Komunikasi Horizontal
- X3 = Pengembangan Karir
- e = Error

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa semua koefisien regresi mempunyai tanda positif yang berarti apabila nilai-nilai variabel bebas gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2) dan pengembangan karir (X3) meningkat, maka kepuasan kerja karyawan (Y) juga akan meningkat dengan asumsi bahwa variabel bebas lainnya tetap (konstan). Berdasarkan Tabel 5.13 dapat dilihat bahwa model regresi menunjukkan hasil yang signifikan dengan angka $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($7,645 > 2,86$) dan atau nilai probabilitas (sig.) $F < 0,05$ ($0,000 < 0,005$), ini berarti bahwa gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di PT Bank BCA Tbk di Banjarmasin.

Tabel 2 Kesimpulan Uji Hipotesis Secara Parsial

Probabilitas (Sig.)	Perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel}	Kesimpulan
$0,044 < 0,005$	$2,081 > 1,687$	H_{02} ditolak, H_{a2} diterima
$0,004 < 0,005$	$2,378 > 1,687$	H_{03} ditolak, H_{a3} diterima
$0,001 < 0,005$	$3,598 > 1,687$	H_{04} ditolak, H_{a4} diterima

Sumber: data diolah pada tahun 2015 berdasarkan lampiran H

Hasil analisis yang telah dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif (X1), komunikasi horizontal (X2) dan pengembangan karir (X3) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank BCA Tbk di Banjarmasin yang populasi atau jumlah karyawan relatif sedikit sehingga pengambilan sampel terbatas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa semakin besar sampel penelitian maka akan semakin baik.
2. Penelitian ini hanya terbatas mencari pengaruh variabel gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal dan pengembangan karir, sehingga masih banyak variabel yang

dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti disiplin kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, iklim organisasi dan lain sebagainya.

3. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Hal ini berkaitan dengan perasaan senang dan tidak senang dengan faktor situasional yang dapat menimbulkan subjektifitas dari jawaban responden. Responden memungkinkan untuk memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan yang dialami, sehingga dapat menimbulkan kondisi yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal dan pengembangan karir secara simultan maupun secara parsial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di PT. Bank BCA Tbk di Banjarmasin. Hal ini menunjukkan bahwa faktor penunjang kepuasan kerja karyawan diantaranya di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan suportif, komunikasi horizontal dan pengembangan karir.

Berdasarkan hasil tersebut disarankan kepada pihak manajemen untuk; (1) Pimpinan PT. Bank BCA Tbk harus lebih aktif dalam mendorong karyawan sebagai bentuk perhatian dalam pencapaian tujuan perusahaan misalnya dengan memberikan *reward* bagi karyawan frontliner yang lolos dari audit internal atau eksternal; (2) Komunikasi antar sesama karyawan harus tetap dijaga agar tercipta lingkungan kerja yang nyaman dan menciptakan rasa kekeluargaan diantara karyawan. Misalnya dengan melaksanakan kegiatan diluar jam kerja seperti *outbond*, rekreasi atau arisan keluarga; (3) Pimpinan agar lebih memperhatikan pengembangan karir karyawan. Misalnya pengangkatan karyawan kontrak (bakti) menjadi karyawan tetap PT. Bank BCA Tbk misalnya pendidikan dan seminar untuk meningkatkan keterampilan dan *skill* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmojo, Marnis. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. *Jurnal Business Studies*, Vol 5 No 2, juni 2012, Universitas Riau. Diakses pada tanggal 5 Desember 2014.
- Ferdinand, Agusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. (2006). *Analisis Multivariate Lanjutan Dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Handoko, T Hani. (2003). *Manajemen*. BPFE. Yogyakarta
- Ismail, Hasan & Rini Rahmawati. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Poletekhnik Tanah Laut Di Kabupaten Tanah Laut). *Jurnal Wawasan Manajemen. Volume 2, No 1, Februari 2014*. Diakses pada tanggal 3 Desember 2014.
- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mamduh, H. (1997). *Manajemen*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit. BP-UNDIP. Semarang.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Alfabeta. Bandung
- Muhammad, Arni. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta, Ikrar Mandiriabadi.
- Rajhans, Kirti. (2012) *Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance*. National Institute of Construction Management & Research, India.
- Riduwan, Rusyana Adun dan Enas. (2011). *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Alfabeta. Bandung
- Robbins P, Stephen & Timothy , Judge. (2009). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbin P, Stephen. (2003). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. PT. INDEKS Kelompok Grmedia. Jakarta.
- Santoso, Singgih. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sugiyono.(2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta. Bandung
- Sulastri. (2008). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Roti Tiga Dara di Sidoharjo Wonogiri. *Skripsi*. Di akses pada tanggal 2 Februari 2015.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Thoha, Miftah. (2005). *Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- www.bca.co.id, diakses pada Tanggal 25 September 2014