

Pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi non-finansial

Misna Ariani^{1✉}, Tutik Yuliani², Mardiana Cahyati³

Universitas Balikpapan, Indonesia.

Abstrak

Kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat menjadi prioritas utama bagi pemerintah. Rumah sakit yang ada di daerah sangat membantu pemerintah dalam memberikan pelayanan kesehatan, sehingga perlu diperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Kepuasan Kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Pengumpulan data dengan observasi dan penyebaran kuesioner melalui google form, kepada 59 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan alat analisis data yang digunakan adalah Smart-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) komunikasi berpengaruh terhadap kompensasi non-finansial, (2) komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kompensasi non-finansial, (5) kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (6) komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non finansial, dan (7) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan melalui kompensasi non-finansial. Nilai R-Square Kepuasan Kerja Karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan lebih besar dari nilai R-Square kompensasi non-finansial, artinya bahwa komunikasi berpengaruh moderat terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kompensasi non-finansial.

Kata kunci: Komunikasi; gaya kepemimpinan; kompensasi non finansial; kepuasan kerja

The influence of communication and leadership style on employee job satisfaction through non-financial compensation

Abstract

The need for public health services is a main priority for the government. Hospitals in the regions are useful to the government in providing health services, so it is necessary to focus on the job satisfaction of its employees. The purpose of this study was to determine Job Satisfaction of Non-Medical Employees at Pertamina Balikpapan Hospital. Data collection by observation and distribution of questionnaires via Google form to 59 employees. This study uses a quantitative method with the data analysis tool used is Smart-PLS. The results of this study indicate that (1) communication has an effect on non-financial compensation, (2) communication has an effect on job satisfaction, (3) leadership style has an effect on employee job satisfaction, (4) leadership style has an effect on non-financial compensation, (5)) non-financial compensation has an effect on job satisfaction, (6) communication has an effect on job satisfaction through non-financial compensation, and (7) leadership style has an effect on job satisfaction of Non-Medical Employees of Pertamina Balikpapan Hospital through non-financial compensation. The R-Square value of job satisfaction of Non-Medical Employees at Pertamina Balikpapan Hospital is greater than the R-Square value of non-financial compensation, as a result that communication has a moderate effect on job satisfaction through non-financial compensation.

Keywords: Communication; compensation non-financial; leadership style; job satisfaction

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Pertamina Balikpapan adalah satu dari Fasilitas kesehatan milik BUMN Kota Balikpapan yang berupa RSU (Rumah Sakit Umum), diurus oleh BUMN dan tercatat kedalam rumah sakit type C. Untuk dapat bersaing dengan beberapa Rumah Sakit yang ada di Balikpapan tersebut, maka Rumah Sakit Pertamina Balikpapan perlu memperhatikan sumber daya manusianya. Daya saing suatu organisasi atau perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Maka dari itu, pondasi suatu organisasi dapat dikatakan kuat apabila memiliki orang-orang yang kompeten di dalam bidangnya (Sugini & Supriyatin, 2019). Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya. Karyawan yang tidak puas akhirnya kinerjanya akan turun. Demikian pula dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti tugas perusahaan berhasil menjalankan misinya (Siregar & Linda, 2022). Kepuasan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain komunikasi (Aprillina & Razak, 2021), kompensasi non finansial (Jaenab, 2021a), dan gaya kepemimpinan (Ariyanti et al., 2021).

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain. Jika ide-ide yang tidak terserap atau tidak diterima akan mendatangkan ketidakpuasan seseorang dalam bekerja (Saputra & Turnip, 2018). Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Syadiza et al., 2022). Namun disisi lain (Kamaruddin et al., 2021) juga mengklaim bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan komunikasi terhadap kepuasan kerja secara tidak langsung tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Selain komunikasi, pemberian kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai kerja karyawan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sebagai wujud balas jasa atas kinerjanya, untuk kepentingan perusahaan. Kompensasi dapat berwujud uang maupun sarana yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya (Siregar & Linda, 2022). Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu dengan adanya pemberian kompensasi yang sesuai, maka motivasi karyawan akan meningkat serta karyawan akan mampu memaksimalkan kompetensinya didalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan oleh perusahaan sehingga kepuasan karyawan akan tercapai (Kamaruddin et al., 2021). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nugraheni, 2020) disimpulkan bahwa variabel kompensasi non finansial berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi orang lain (Indriyani et al., 2021). Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, maka upaya organisasi untuk memberikan jaminan kepuasan dalam bekerja para karyawan dapat terwujud (Kurniawan, 2020). Namun, (Kamaruddin et al., 2021) berbeda pendapat bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Bukti empiris membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pemberian kompensasi non-finansial, dan karyawan akan merasa puas apabila mereka mendapatkan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja mereka baik berupa kompensasi finansial maupun non-finansial. Namun, (Bunawan & Turangan, 2021) menegaskan dalam hasil penelitian mereka, tidak terdapat pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. (Khajeh & Hasan, 2018; Kamaruddin et al., 2021) menegaskan bahwa Gaya kepemimpinan membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Di sisi lain, (Alqahtani et al., 2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan kurang di antara apoteker.

Penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan penerapan komunikasi dan gaya kepemimpinan yang lebih baik melalui kompensasi non-finansial. Pernyataan ini perlu dibuktikan apakah benar berpengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial.

Kepuasan Kerja

Istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja (Sutrisno, 2020). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya, baik itu perasaan yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, yang bersumber dari dalam maupun luar diri karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitasnya dalam bekerja. Tanggapan dari seorang individu terhadap pekerjaannya, pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin, dan aspirasi yang

diberikan dapat menjadi fokus bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja (Bunawan & Turangan, 2021). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sudut pandang karyawan menilai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. (Sudiro, 2020) menggunakan pendapat Luthans untuk mengukur kepuasan kerja yaitu: Pekerjaan itu sendiri, Gaji/ imbalan, Promosi, Supervisi, dan Rekan sekerja.

Komunikasi

(Sutrisno, 2020) menjelaskan komunikasi menurut Wexly & Yukl adalah menyampaikan informasi antara dua orang atau lebih, komunikasi dapat juga meliputi pertukaran informasi antara dua manusia dan mesin, biasanya ditujukan untuk memotivasi atau memengaruhi perilaku manusia. Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu pengendali, motivasi, pengungkapan emosi dan informasi. Tujuan komunikasi memberikan informasi kepada klien, kolega, bawahan, dan penyelia. Demikian pula pendapat (Syadiza et al., 2022) bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

(Sundahry et al., 2022, p. 67) Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non-verbal antara pengirim dengan penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Komunikasi diukur dari: Pemahaman, Kesenangan, Pengaruh pada sikap, Hubungan yang makin baik, Tindakan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan teori perilaku, yang dilandasi pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut, dan dalam interaksi tersebut pengikutlah yang menganalisis dan memersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya (Sutrisno, 2020). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Sintani et al., 2022, p. 64). Gaya kepemimpinan, diukur dengan: Kemampuan mengambil keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosional.

Kompensasi Non Finansial

Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (reward) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan/ organisasi (Sedarmayanti, 2018). Sesuai dengan penelitian (Siregar & Linda, 2022) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Namun, (Hermingsih & Purwanti, 2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda. Pada umumnya, jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, Kesehatan, antar jemput, makan siang, dan fasilitas perumahan (Sutrisno, 2020).

METODE

Ruang lingkup penelitian ini adalah Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Data penelitian yang digunakan adalah data kuantitatif, yang berbentuk sistematis dan tersusun dalam penelitian (Sugiyono, 2021). Populasi adalah 59 Karyawan non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh/sensus. (Sugiyono, 2021). Maka, sampel dalam penelitian ini adalah 59 Karyawan non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan.

Pengolahan data menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan metode Parsial Least Square (PLS) menggunakan aplikasi Smart-PLS. Dengan tujuan untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat dan mempermudah dalam melakukan pengolahan data, sehingga lebih cepat dan tepat.

(Ghozali, 2021, p. 22) Model Partial Least Square (PLS) merupakan faktor indeterminacy metode analisis powerful oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. PLS juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori. Variabel dalam penelitian ini adalah komunikasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kompensasi non-finansial sebagai variabel intervening dan Kepuasan Kerja (Y)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data responden merupakan gambaran dari keadaan responden yang terlibat dalam penelitian ini yaitu berdasarkan usia, direktorat, jenis kelamin, latarbelakang pendidikan dan masa kerja. Berdasarkan jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 59 karyawan non medis. Ditinjau dari kelompok usia responden, kelompok umur 21-30 tahun yang hasilnya terdapat 3 orang responden atau 5,1%, kelompok umur 31-30 tahun yang hasilnya terdapat 21 orang atau 35,6%, dan kelompok umur > 41 tahun yang hasilnya terdapat 35 orang atau 59,3%, karakteristik responden kelompok umur > 41 tahun yang memiliki frekuensi tertinggi dari pada kelompok lainnya sebanyak 35 responden atau 59,3%.

Direktorat, dengan kelompok direktorat HC & GA berjumlah 18 responden atau 30,5%, kelompok direktorat Medical 10 responden atau 16,9%, kelompok direktorat direktur berjumlah 10 responden atau 16,9%, kelompok direktorat finance berjumlah 17 responden atau 28,8% dan kelompok direktorat Teknik Informatika berjumlah 4 responden atau 6,8%.

Ditinjau dari 59 responden terdapat 22 orang atau 37,3% yang berjenis kelamin laki-laki, dan terdapat 37 orang atau 62,7% yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan responden di atas yang berjenis kelamin perempuan memiliki presentasi tertinggi sebesar 62,7% dari 59 responden.

Pendidikan dari 59 responden terdapat 1 orang yang berpendidikan D3 1,7% dan yang berpendidikan S1 ada 58 orang atau 98,3%.

Lama Bekerja dengan kelompok lama bekerja 1-5 tahun berjumlah 6 responden atau 10,2%, kelompok lama bekerja 6-10 tahun berjumlah 10 responden atau 16,9% dan kelompok lama bekerja > 10 tahun berjumlah 43 responden atau 72,9%.

Analisis Measurement Model (Outer Model)

Data responden yang telah dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Dalam uji validitas akan dilakukan pengujian dengan Construct Reliability dan Discriminant Validity.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum melanjutkan uji hipotesis, model harus dilakukan uji instrument dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Adapun hasil uji validitas dengan menggunakan Smart-PLS, berikut ini:

Tabel 1.
Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion

	Komunikasi	Kompensasi Non-Finansial	Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan
Komunikasi	0.788			
Kompensasi Non-Finansial	0.776	0.768		
Kepuasan Kerja	0.767	0.897	0.820	
Gaya Kepemimpinan	0.585	0.719	0.742	0.760

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti komunikasi, kompensasi non finansial, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam setiap pernyataan yang mewakili masing-masing variabel memiliki loading factor >0,70 maka dapat dinyatakan pernyataan yang mewakili setiap variabel memenuhi syarat dan bersifat valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruk telah memenuhi kriteria. Bahwa semua variabel yang digunakan memenuhi kriteria, dapat dilihat dari nilai cronbach's alpha, rho_A, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 2.
Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Komunikasi	0.850	0.864	0.891	0.621
Kompensasi Non-Finansial	0.770	0.777	0.852	0.589
Kepuasan Kerja	0.874	0.882	0.910	0.672
Gaya Kepemimpinan	0.855	0.871	0.891	0.578

Tabel 2 menjelaskan, nilai Cronbach's alpha, Composite Reliability, dan rho_A pada masing-masing variabel yang besarnya >0,70 menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut reliabel.

Average Variance Extracted (AVE)

Dapat dijelaskan bahwa hasil AVE dari setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,5 sehingga variabel komunikasi, gaya kepemimpinan, kompensasi non-finansial dan kepuasan kerja sudah memenuhi kriteria dan telah lolos pengujian convergent validity dan dapat diikutsertakan dalam penelitian ini. Hal tersebut sesuai dengan pendapat hasil penelitian (Bunawan & Turangan, 2021) menyimpulkan jika nilai AVE setiap variabel lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,50$) maka variabel tersebut dapat diikutsertakan untuk uji selanjutnya.

Hasil Uji Model Struktural (Inner Model Analysis)

Uji model struktural dilakukan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis model struktural yaitu uji koefisien determinasi (R^2).

Tabel 3.

R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kompensasi Non-Finansial	0.709	0.699
Kepuasan Kerja	0.835	0.826

Berdasarkan data pada tabel 3, diketahui bahwa nilai R-Square kompensasi non-finansial sebesar 0,709 atau 70,90%, artinya bahwa secara bersama-sama komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh moderat terhadap kompensasi non-finansial Karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan sebesar 70,90% sedangkan sisanya 29,10% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada pada model.

Dan R-Square kepuasan kerja sebesar 0.835 atau 83.50%, artinya bahwa secara bersama-sama komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh moderat terhadap kepuasan melalui kompensasi non-finansial terhadap Karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan sebesar 83,50% sedangkan sisanya 16,50% di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada pada model.

Nilai Adjusted R-Square kompensasi non-finansial sebesar 0.699 atau 69.90% dan Nilai Adjusted R-Square kepuasan kerja sebesar 0.826 atau 82.60%. Artinya adanya penambahan variabel baru tersebut bukan merupakan prediktor yang baik bagi kompensasi non-finansial dan kepuasan kerja.

Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah diketahui nilai R-Square, maka langkah selanjutnya adalah mengetahui seberapa besar efek perubahan variabel komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial.

Tabel 4, menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan gaya kepemimpinan memiliki efek perubahan yang tergolong besar. Variabel komunikasi, kompensasi non-finansial, dan gaya kepemimpinan memiliki efek perubahan yang tergolong besar terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berdasarkan kriteria dari (Ghozali: 2021) yang menyatakan jika nilai f^2 lebih besar dari 0,02 dan lebih kecil dari 0,35 ($0,02 > f^2 < 0,35$) maka variabel independen memiliki efek besar terhadap variabel dependennya.

Tabel 4.

Hasil Pengujian
Effect Size (f^2)

	Komunikasi	Kompensasi Non-Finansial	Kepuasan Kerja	Gaya Kepemimpinan
Komunikasi		0.659	0.065	
Kompensasi Non-Finansial			0.699	
Kepuasan Kerja				
Gaya Kepemimpinan		0.368	0.108	

Kemudian dilakukan uji secara langsung dan tidak langsung: komunikasi berpengaruh terhadap kompensasi non-finansial, komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap

kompensasi non-finansial, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan melalui kompensasi non-finansial.

Tabel 5.

Pengaruh Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi Non-Finansial dan Kepuasan Kerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
Komunikasi -> Kompensasi Non-Finansial	0.540	4.748	0.000
Komunikasi -> Kepuasan Kerja	0.165	2.468	0.016
Kompensasi Non-Finansial -> Kepuasan Kerja	0.630	7.066	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Kompensasi Non-Finansial	0.403	3.432	0.001
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.193	2.434	0.018
Komunikasi -> Kompensasi Non-Finansial -> Kepuasan Kerja	0.340	4.400	0.000
Gaya Kepemimpinan -> Kompensasi Non-Finansial -> Kepuasan Kerja	0.254	2.803	0.007

Berdasarkan tabel 5 dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial, yang dapat dijelaskan sebagai

berikut:

Nilai pengaruh langsung komunikasi terhadap kompensasi non-finansial 0,540, dengan nilai t-statistik 4,748 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,000. Yang memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kompensasi non-finansial, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 ($t\text{-statistics} > 1,96; \alpha=5\%$);

Nilai pengaruh langsung komunikasi terhadap kepuasan kerja 0,165, dengan nilai t-statistik 2,468 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,016. Yang memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kepuasan kerja, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 ($t\text{-statistics} > 1,96; \alpha=5\%$);

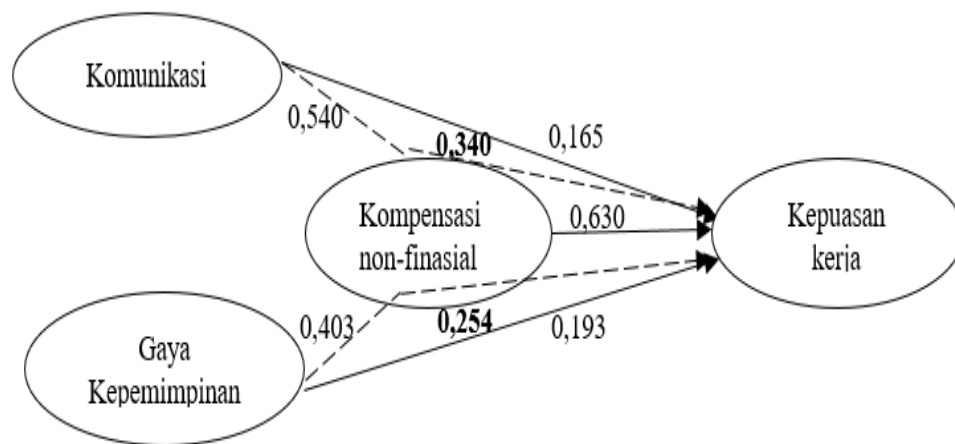
Nilai pengaruh langsung kompensasi non-finansial terhadap kepuasan kerja 0,630, dengan nilai t-statistik 7,066 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,000. Yang memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi non-finansial terhadap kepuasan kerja, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 ($t\text{-statistics} > 1,96; \alpha=5\%$);

Nilai pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kompensasi non-finansial 0,403, dengan nilai t-statistik 3,432 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,001. Yang memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kompensasi non-finansial, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 ($t\text{-statistics} > 1,96; \alpha=5\%$);

Nilai pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 0,193, dengan nilai t-statistik 2,434 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,018. Yang memiliki arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, karena nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 ($t\text{-statistics} > 1,96; \alpha=5\%$);

Nilai pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial dan adalah sebesar 0,340, dengan nilai t-statistics 4,400 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung komunikasi melalui kompensasi non-finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan; dan

Nilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial adalah sebesar 0,254, dengan nilai t-statistics 2,803 lebih besar dari 1,96 ($\alpha=5\%$) dengan p-values 0,007, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara tidak langsung gaya kepemimpinan melalui kompensasi non-finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan.



Gambar 1.

Analisis Jalur pengaruh langsung dan tidak langsung

Pengaruh Komunikasi terhadap Kompensasi Non-Finansial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kompensasi non-finansial, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). Sesuai dengan pendapat (Sundahry et al., 2022) bahwa komunikasi dapat mengubah tingkah laku, karyawan lebih cekatan bertindak, meningkatnya pemahaman akan tugas, adanya kesenangan dalam bekerja, sehingga melahirkan hubungan yang semakin baik. Dengan meningkatnya komunikasi di antara karyawan dan pimpinan bertambah baik, maka akan menimbulkan meningkatnya kompensasi non-finansial yang disediakan oleh perusahaan, contoh adalah tersedianya fasilitas lingkungan kerja yang sehat, transportasi (antar jemput karyawan), tersedianya makan siang, dan tersedianya fasilitas perumahan. Sehingga akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan pendapat (Sutrisno, 2020) bahwa pada umumnya, jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan, antar jemput, makan siang, dan fasilitas perumahan.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Pertiwi et al., 2019) bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil evaluasi komunikasi interpersonal adalah semua dimensi-dimensi sudah berada pada nilai rata-rata dengan kriteria yang baik. Komunikasi interpersonal akan pengaruh pada sikap dan hubungan yang makin baik.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). Sesuai dengan pendapat (Sundahry et al., 2022) komunikasi dapat mengubah tingkah laku, karyawan lebih cekatan bertindak, meningkatnya pemahaman akan tugas, adanya kesenangan dalam bekerja, sehingga melahirkan hubungan yang semakin baik. Tindakan yang cepat serta meningkatnya pemahaman akan tugas, akan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bentuk gaji/imbalance yang semakin baik, adanya promosi, rekan kerja yang semakin solid dengan adanya supervise.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Pertiwi et al., 2019) bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. (Saputra & Turnip, 2018; Syadiza et al., 2022) menunjukkan bahwa secara parsial dan signifikan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi Non-Finansial terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). Sesuai dengan pendapat (Sutrisno, 2020) bahwa kompensasi non finansial adalah berhubungan dengan kepuasan kerja, yang meliputi kesempatan promosi, dan prestasi kerja. Kompensasi non-finansial yang memadai, berdampak positif terhadap karyawan, kepuasn kerja karyawan tercemin dengan gaji/imbalance yang sangat cukup, adanya kesempatan promosi, adanya rekan sekerja yang cekatan dan semakin membaiknya supervise.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Siregar & Linda, 2022) bahwa kompensasi non-finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan (Pertiwi et al., 2019; Jaenab, 2021) menyatakan kompensasi non-finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompensasi Non-Finansial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kompensasi non-finansial, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat (Sedarmayanti, 2018) bahwa Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan/organisasi. Sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja kepada karyawan. Kemampuan pimpinan dalam mengendalikan emosional merupakan gaya yang sangat diinginkan oleh karyawan, kemuudian tanggungjawab terhadap bawahan dan tugas.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Sintani et al., 2022; Indriyani et al., 2021) bahwa gaya kepemimpinan dalam bentuk kemampuan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kompensasi non-finansial berupa promosi dan mendapat penghargaan atas prestasi kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). Sesuai dengan pendapat (Sintani et al., 2022) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Bunawan & Turangan, 2021) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti jika seorang pemimpin dalam suatu perusahaan menunjukkan sikap kepemimpinannya dengan baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kemampuan dalam memotivasi karyawan serta kemampuan mengendalikan bawahan dan kemampuan berkomunikasi menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan. Di dukung oleh (Khajeh & Hasan, 2018) bahwa gaya kepemimpinan sangat membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian pula (Alqahtani et al., 2021) berpendapat dengan menerapkan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Kompensasi Non-Finansial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan melalui kompensasi non-finansial, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). (Sundahry et al., 2022) menyatakan bahwa komunikasi dapat mengubah tingkah laku, pemahaman akan tugas, akan menimbulkan kesenangan dalam bekerja, sehingga akan lahir hubungan yang semakin baik diantara karyawan. Komunikasi (Hubungan yang baik dengan pimpinan) akan semakin meningkatkan prestasi kerja dan kesempatan promosi, sehingga kepuasan kerja dapat tercapai.

Hasil penelitian ini didukung oleh ((Putra & Adnyani, 2019) bahwa semakin lancar dan cepat komunikasi yang dilakukan, akan semakin cepat pula terbinanya hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan, sehingga kepuasan dapat tercapai.

Hasil penelitian membuktikan bahwa dengan adanya dukungan kompensasi non-finansial meningkatkan kepuasan kerja, sesuai hasil penelitian (Siregar & Linda, 2022) bahwa secara simultan Kompensasi dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Demikian pula, (Jaenab, 2021) menyatakan kompensasi non-finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kompensasi Non-Finansial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan melalui kompensasi finansial, dibuktikan dengan nilai t-statistics > dari t-tabel ($\alpha=5\%=0,05$). Sesuai dengan pendapat (Sutrisno, 2020) bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Apabila seorang pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan dengan kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan dalam mengendalikan bawahan, tanggung jawab terhadap perusahaan, dan kemampuan mengendalikan emosional personal, maka akan berdampak kompensasi

non-finansial. Kompensasi non-finansial dalam hal ini pemberian fasilitas kerja akan berdampak terhadap peningkatan prestasi kerja. Sehingga gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan apabila fasilitas kerja dan lingkungan kerja yang nyaman dapat dipenuhi.

Hasil penelitian ini di dukung oleh (Sintani et al., 2022) bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. (Kamaruddin, et al., 2021) menegaskan bahwa Gaya kepemimpinan membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) komunikasi berpengaruh terhadap kompensasi non-finansial, (2) komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan, (4) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kompensasi non-finansial, (5) kompensasi non-finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (6) komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi non-finansial, dan (7) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Karyawan Non Medis Rumah Sakit Pertamina Balikpapan melalui kompensasi non finansial.

Dilihat dari nilai R-Square kepuasan kerja Karyawan Non Medis rumah Sakit Pertamina Balikpapan lebih besar dari nilai R-Square kompensasi non-finansial, artinya bahwa komunikasi berpengaruh moderat terhadap kepuasan melalui kompensasi non-finansial. Nilai effect size (f^2) komunikasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi non-finansial memiliki efek perubahan yang tergolong besar terhadap kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqahtani, A. M., Nahar, S., Almosa, K., Almusa, A. A., Al-Shahrani, B. F., Asiri, A. A., & Alqarni, S. A. (2021). Leadership styles and job satisfaction among healthcare providers in primary health care centers. *World Family Medicine*, 19(3), 102–112. <https://doi.org/10.5742/MEWFM.2021.94013>
- Aprillina, N., & Razak, I. (2021). Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Kreasicipta Aksesdasisindo Jakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 22(3). <https://doi.org/10.35137/jei.v22i3.612>
- Ariyanti, S., Andika, F., & Anjasmara, P. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT. PLN Rayon Majalaya). *Journal of Counseling, Education and Society*, 2(2), 11–20. <https://doi.org/10.29210/08jces133200>
- Bunawan, I., & Turangan, J. A. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X Di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 277. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11321>
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling dengan Metode Alternatif Partial Least Square (PLS) (Edisi 5)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 574–597.
- Indriyani, R. I., Wijayaningsih, R., & Soehardi, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Taman Harapan Baru Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(1), 228. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i1.877>
- Jaenab. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Satyagraha*, 04(01), 62–72.
- Kamaruddin, M. J., Paminto, H. A., Ulfah, Y., & Gazali. (2021). Influence Of Motivation, Communication, Leadership Style And Compensation Through Work Satisfaction On Performance Of Employees In Office Supervision And Service Of Customs & Excise Type Of Customs Bontang Customs. *Economy Deposit Journal (E-DJ)*, 3(2), 96–103.

- Khajeh, A., & Hasan, I. (2018). Dampak Gaya Kepemimpinan pada Kepuasan kerja. *Jurnal Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Di Perusahaan. *IQTISHA Dequity Jurnal Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.51804/iej.v1i2.537>
- Nugraheni, A. D. P. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Dosen dan Staff Fakultas Bahasa dan Seni UKSW Salatiga). *Jurnal Ekobis Dewantara*, 3(1), 11–19. https://doi.org/https://doi.org/10.26460/ed_en.v3i1.1283
- Pertiwi, Y., Efendi, E., Wijaya, A., & Simatupang, S. (2019). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Kebun Bangun. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(2), 11–20. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v7i2.149>
- Putra, I. W. R. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Ramada Bintang Bali. *E Jurnal Manajemen Unud*.
- Saputra, A., & Turnip, R. R. (2018). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) P3B SUMBAGUT. *Manajemen Bisnis*, 29(2), 1.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. PT.Refika Aditama: Bandung.
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *Dasar Kepemimpinan Buku Referensi* (P. T. Cahyono (ed.); Issue February). Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
- Siregar, E., & Linda, V. N. (2022). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pusaka Graha. *Jurnal Manajemen USNI*, 6(2). <https://doi.org/10.54964/manajemen/>
- Sudiro, A. (2020). *Perilaku Organisasi*. Sinar Grafika Offset.Jakarta
- Sugini, & Supriyatin. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja KPP Pratama Surabaya Gubeng.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Kedua)*. Penerbit Alfabeta.
- Sundahry, Putra, Y. I., Aprizan, Mufti, D., & Putra, R. E. (2022). *Variabel Penelitian Bidang Pendidikan* (M. Reza (ed.); Edisi Satu). Penerbit Lakeisha.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syadiza, S. D., Ardiani, W., & Suhyar, A. S. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Grand Mercure Medan Angkasa Hotel. *Jebidi*, 1(2), 65–74.