

**PERAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN DALAM MEMEDIASI  
HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN**

**Putu Tera Paradisani<sup>1</sup>  
Made Surya Putra<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: [teraparadisani@gmail.com](mailto:teraparadisani@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui pemberdayaan karyawan sebagai variabel mediasi. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 52 orang karyawan DevinSky Hotel Seminyak dengan masa kerja selama minimal 3 tahun. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Pada hasil analisis ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan karyawan, variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel pemberdayaan karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan DevinSky Hotel Seminyak.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, kepuasan kerja.

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to examine the effect of transformational leadership style on employee job satisfaction through employee empowerment as a mediating variable. The number of samples taken were 52 employees of DevinSky Hotel Seminyak who had worked for at least 3 years. The sampling technique used in this study is a saturated sampling technique. Data was collected through questionnaires. The analysis technique used is Partial Least Square (PLS). On the results of the analysis it was found that the transformational leadership style variable had a significant positive effect on employee satisfaction at DevinSky Hotel Seminyak, the transformational leadership style variable had a significant positive effect on employee empowerment, the employee empowerment variable had a significant positive effect on employee job satisfaction, employee empowerment mediated the effect of transformational leadership style to the job satisfaction of DevinSky Hotel Seminyak employees.*

**Keywords:** transformational leadership style, employee empowerment, job satisfaction.

## PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis di era globalisasi akan terus mengalami perubahan salah satunya pada bidang pariwisata yang berkembang semakin pesat, hal ini menuntut para pengusaha untuk berkompetisi agar dapat bertahan dalam dunia bisnis. Manusia merupakan kapital dan harta paling bernilai yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi, karena unsur penentu keberhasilan sebuah organisasi adalah manusia yang ada di dalamnya (Ardana dkk., 2012:3). Manusia adalah aset yang bernilai bagi organisasi, yang mampu menggerakkan sumber daya lainnya untuk beroperasi Simamora (2006:9).

Tingginya tingkat persaingan menyebabkan perusahaan membutuhkan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang unggul, terampil, serta memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan sehingga hasil kerja yang baik dapat tercapai. Perusahaan harus paham dengan hal yang menjadi penyebab kepuasan dan ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak dapat diabaikan jika meningkatkan kinerja pekerjaan merupakan prioritas bagi manajemen (Sarker dkk., 2003).

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem nilai yang berlaku dalam dirinya (Rivai dan Sagala, 2011:856). Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas tersebut bukan keadaan yang tetap tetapi dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan dari dalam ataupun luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Tingginya tingkat kepuasan karyawan akan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan, maka menjadi penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Pemimpin adalah sorotan yang menjadi contoh untuk bawahannya, sehingga kepemimpinan merupakan faktor utama pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berfikir dan bertindak inovatif dalam menyelesaikan tugas maupun masalah dan mencapai tujuan organisasi (Emery dan Baker, 2007). Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena gaya kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat menerima kritik dan saran dari bawahannya serta senantiasa memotivasi dan memberikan kepercayaan terhadap para bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional membuat para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang lebih daripada hasil kerja yang diharapkan di awal (Yulk, 2010:305)

Kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya motivasi kerja karyawan ketika pemimpin perusahaan melibatkan karyawannya dalam mengambil sebuah keputusan (Irawati dan Sudarsono, 2010). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, *respect* kepada atasan sehingga akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik mereka (Alam, Alhabsji, & Rahardjo, 2013). Hubungan yang terjalin baik antara pemimpin dan pengikutnya ini akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan. Kepuasan kerja

telah diteliti oleh beberapa ahli, salah satunya Al-swidi, Nawawi, & Al-hosam, (2012) serta Susastra & Subudi, (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Kepuasan kerja terkait dengan keinginan karyawan untuk mengembangkan keterampilan kerja karena mereka dapat merasakan apakah organisasi peduli tentang kesejahteraan mereka. Perusahaan yang memberdayakan karyawan melalui perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja, loyalitas karyawan serta niat karyawan untuk berinovasi dalam bekerja di suatu perusahaan (Gunawan & Surya, 2016).

Karakteristik pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional diharapkan mampu memberdayakan karyawannya dengan baik. Pemberdayaan karyawan akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dalam perusahaan, dengan demikian akan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, peningkatan kinerja yang berdampak pula pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Wibowo, 2010:416). Dengan memberdayakan karyawan dalam perusahaan berarti memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat menunjukkan potensi yang dimilikinya (I. G. A. D. S. Dewi & Utama, 2015). Perilaku kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi hal yang penting dan memiliki dampak positif bagi kepuasan kerja karyawan (Lin *et al.*, 2013).

DevinSky Hotel Seminyak merupakan hotel bintang 4 yang menawarkan 108 kamar elegan dan luas yang menyatu dengan interior mewah dengan gaya *modern* dari kamar *superior*, kamar *deluxe*, *suite* dengan *whirlpool* hingga *quadruple* dengan *whirlpool*. Fasilitas lainnya termasuk kolam renang di puncak gedung, BLU Sky Restaurant-Bar-Lounge, Nari Spa dengan *aqua tonic*, ruang pertemuan, dan *gym*. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan awal terhadap 10 orang dari 98 karyawan di DevinSky Hotel Seminyak terdapat fenomena dari dua tahun terakhir yaitu terjadi penurunan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Gaya kepemimpinan di DevinSky Hotel Seminyak diduga kuat menjadi salah satu faktor yang menimbulkan penurunan tingkat kepuasan kerja karyawan. Pemimpin dinilai kurang peduli terhadap para karyawannya. Pemimpin juga dinilai belum mampu memberdayakan karyawan dengan baik, mereka kurang diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, kurang diberikan kepercayaan untuk mengelola pekerjaan sehingga karyawan merasa kurang tertantang dan cenderung bosan dengan pekerjaannya. Karyawan juga merasa kurang adanya kontrol yang dilakukan oleh pemimpin atas apa yang mereka kerjakan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Choi, Goh, Badrull, Adam, & Tan (2016) yang meneliti tentang kepemimpinan transformasional, pemberdayaan dan kepuasan kerja: peran mediasi pemberdayaan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Choi *et al.* (2016) meneliti hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional yang dirasakan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja di antara perawat dan asisten medis di dua rumah sakit besar swasta dan publik yang dipilih di Malaysia. Sedangkan, penelitian ini secara empiris bertujuan untuk meneliti peran pemberdayaan karyawan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional

terhadap kepuasan kerja karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan. Bagaimana pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Bagaimana peran pemberdayaan karyawan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan informasi bagi DevinSky Hotel Seminyak, sebagai bahan pertimbangan dan masukan mengenai sejauh mana peran pemberdayaan karyawan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Diharapkan penelitian ini dapat menyumbangkan pemikiran dan menjadi acuan dalam menentukan kebijakan strategi pengelolaan sumber daya manusia di masa depan.

Faktor motivasional yang dimaksud dalam teori dua faktor yang dikemukakan oleh Federick Herzberg adalah berbagai hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi dan bersifat intrinsik yaitu bersumber dari dalam diri seseorang seperti kesempatan untuk berkembang, kemajuan dalam karier serta pengakuan dari orang lain. Sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yaitu bersumber dari perusahaan namun berpengaruh pula terhadap perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya seperti status seseorang dalam perusahaan, jaminan pekerjaan, hubungan antara seorang karyawan dengan atasan dan rekan kerjanya, kondisi kerja serta sistem imbalan yang berlaku di perusahaan (Siagian, 2011:291).

*Discrepance theory* menjelaskan tentang cara mengukur kepuasan kerja seseorang dengan mengukur selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan apa yang dirasakan. Hal ini berarti, apabila yang diperoleh seseorang lebih besar dari apa yang diharapkan, maka seseorang tersebut akan puas. Sebaliknya, bila apa yang diperoleh oleh seseorang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka seseorang tersebut tidak akan merasa puas (Rivai dan Sagala. 2011:856).

Crow *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu persepsi dari individu mengenai apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dari karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan senang ataupun tidak senang seorang karyawan dalam memandang pekerjaannya. Perasaan senang tersebut dapat tercipta apabila sesuatu yang diperoleh oleh karyawan sesuai dengan apa yang menjadi harapannya dan timbul lah rasa puas terhadap pekerjaannya. Perasaan puas ini akan ditunjukkan karyawan dengan memberikan respon positif terhadap atasan dan perusahaannya. Namun, sebaliknya apabila karyawan tidak memperoleh apa yang menjadi harapan mereka, maka karyawan akan merasa tidak puas dan cenderung untuk memberikan respon negatif terhadap atasan dan perusahaannya. Respon negatif ini seperti bermalas-malasan saat bekerja, melakukan tindakan pengrusakan terhadap properti perusahaan, mengabaikan perintah atasan, tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sering terlambat dan lain-lain. Singkatnya, persepsi positif karyawan tentang pekerjaan dan organisasi mereka dapat terungkap melalui kepuasan kerja. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan merasa bahwa mereka memberikan

kontribusi nilai positif dan hasil kepada organisasi.

Kepuasan kerja menjadi hal penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan karena kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka berpengaruh terhadap kinerja yang karyawan berikan pada perusahaan. Terdapat lima komponen kepuasan kerja yang dikonstruksikan oleh Azeem, (2010), yaitu: pembayaran (*pay*), pekerjaan (*job*), kesempatan promosi (*promotion opportunities*), Atasan (*supervisor*), dan rekan kerja (*co-workers*).

Pemimpin transformasional akan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugasnya lebih dari yang diharapkan salah satunya dengan menanamkan nilai penting dalam tugas yang diberikan di mata karyawan sehingga karyawan akan mementingkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadinya (Ritawati, 2013). Menurut Antonakis dkk., dalam (Landman, 2012) terdapat empat indikator kepemimpinan transformasional, yaitu : memiliki pengaruh yang ideal (kharisma), motivasi inspiratif, pertimbangan individual, dan stimulus intelektual.

Pemberdayaan karyawan adalah sesuatu yang sangat penting dalam lingkungan pekerjaan berupa pemberian tanggung jawab kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan produk sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan (Gunawan & Surya, 2016). Pemberdayaan merupakan keleluasan kepada seseorang untuk bertindak sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugasnya (Kristiadi & Putra, 2016). Pemberdayaan berarti menempatkan karyawan untuk bertanggung jawab atas apa yang dikerjakannya (Pratiwi, 2012). Pemberdayaan karyawan adalah suatu proses untuk menjadikan individu menjadi lebih berdaya dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan (Wibowo, 2010). Pemberdayaan merupakan salah satu mekanisme yang digunakan untuk mempromosikan pengembangan karyawan dalam rencana jangka panjang organisasi.

Menurut Spreitzer (1997) dalam Koesindratmono & Septarini, 2011 menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi pemberdayaan yaitu, rasa memiliki, rasa berkompetensi, rasa menentukan nasib sendiri dan rasa adanya dampak. Adapun indikator dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut: 1) Indikator dari dimensi rasa memiliki meliputi, karyawan merasa sudah terlibat dalam proses perencanaan organisasi, karyawan merasa pekerjaan sangat sesuai dengan keinginan individu dan karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu. 2) Indikator dari dimensi rasa berkompetensi meliputi, karyawan ingin dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi, karyawan merasa percaya diri pada kemampuan yang dimiliki dan yakin untuk dapat mencapai target organisasi. 3) Indikator dari dimensi rasa menentukan nasib sendiri meliputi, karyawan merasa pilihan pekerjaan yang dipilih telah tepat dan karyawan merasa penempatan dengan rekan kerja sudah tepat. 4) Indikator dari rasa adanya dampak mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa ia dapat mempengaruhi sistem organisasi dimana ia bekerja.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi bawahannya untuk dapat melampaui kepentingan pribadi mereka demi keuntungan organisasi (Robbins dan Judge, 2015:249). Barnett *et al.*

(2001) menjelaskan bahwa perilaku transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui persepsi karyawan terhadap pemimpin transformasional. Pemimpin seperti itu meningkatkan harapan dan pengakuan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui perilaku kepemimpinan transformasional seperti perhatian individu, stimulasi intelektual, dan motivasi. Selain itu, gaya pengambilan keputusan partisipatif yang dilakukan oleh pemimpin transformasional memberi karyawan rasa keterlibatan. Dengan demikian, karyawan lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian oleh Ritawati (2013) menyatakan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Sitompul & Mujiati (2015) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian Braun, Peus, Weisweiler, & Frey (2013) menyatakan bahwa persepsi individu dan tim kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja, hal ini didukung oleh temuan Dewi & Subudi (2015). Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

Pemimpin transformasional juga menggunakan rangsangan intelektual untuk memberdayakan karyawan. Karyawan yang diberikan kekuasaan pengambilan keputusan cenderung untuk membayar kepercayaan yang diberikan kepada mereka oleh para pemimpin dengan mencapai tujuan organisasi (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). Delegasi kekuasaan memberi karyawan rasa bahwa mereka dihargai oleh organisasi. Pertimbangan individu sama pentingnya untuk mendorong karyawan untuk menerima inisiatif pemberdayaan (Jabnoun, 2005). Karyawan cenderung termotivasi ketika pemimpin transformasional memberi mereka perhatian perorangan dan membangun sistem pembinaan untuk secara individu mengembangkan keahlian karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Givens (2011) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional cenderung merangsang penerimaan pemberdayaan oleh karyawan. Gunawan & Surya, (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

Pemberdayaan dapat menumbuhkan pemikiran kritis, yang mengarah ke karyawan yang bekerja pada tingkat yang lebih tinggi. Pemberdayaan semacam

itu secara positif membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, mengurangi stres, dan akhirnya mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Choi *et al.*, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh Sudibyanayana & Sintasih, 2018 juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Abadi & Chegini, (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan dan dimensi akses ke informasi, sistem penghargaan, penentuan nasib sendiri dan kompetensi berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja hal ini didukung oleh temuan Indradevi, (2012). Putra & Wibawa (2014) juga menemukan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh komitmen dari organisasi itu sendiri. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

Karyawan yang berada dalam organisasi dengan pemimpin bergaya transformasional akan memiliki emosi positif terhadap pekerjaannya karena akan merasa diberdayakan secara psikologis (Castro, Perinan, & Bueno, 2008). Selain itu, karyawan juga akan memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Mereka akan merasa keberadaannya dalam perusahaan memiliki makna yang berarti dan merasa dirinya mampu mengerjakan tugas. Karyawan juga akan mengetahui nasibnya di masa depan yang dapat ditentukan sendiri serta memahami bahwa keberadaannya memiliki dampak terhadap kemajuan perusahaan (Menon, 2001).

Penelitian yang dilakukan oleh Sukrajap (2016) memperoleh hasil bahwa variabel pemberdayaan memang layak menjadi variabel mediasi karena variabel ini memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian lainnya yang dilakukan oleh Choi *et al.* 2016 yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja perawat di Malaysia. Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub> : Pemberdayaan karyawan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif yang dilakukan pada DevinSky Hotel Seminyak yang beralamat di Jalan Petitenget, Komplek Villa Kendal No. 35 Seminyak, Bali. Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja pada karyawan DevinSky Hotel Seminyak.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan kontrak yang telah bekerja selama minimal 3 tahun di DevinSky Hotel Seminyak, serta telah memperoleh

gaji tetap setiap bulannya yaitu sebanyak 52 orang. Teknik penentuan sampel dengan teknik sampling jenuh karena keseluruhan anggota populasi memungkinkan untuk dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 52 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan beberapa metode yaitu observasi dengan melakukan pengamatan langsung pada DevinSky Hotel Seminyak untuk mengetahui kondisi dan permasalahan yang harus diteliti di dalam perusahaan. Wawancara dengan melakukan tanya jawab dengan pimpinan atau manajer DevinSky Hotel Seminyak mengenai gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Dan survei dengan memberikan daftar pertanyaan berupa kuesioner yang disebarakan kepada para responden untuk dimintai keterangan mengenai sesuatu yang dialami di dalam perusahaan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan serta kepuasan kerja karyawan di DevinSky Hotel Seminyak.

Penelitian ini menggunakan PLS yang merupakan teknik statistika multivarian dengan melakukan perbandingan antara variabel endogen berganda dan variabel eksogen berganda, didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data yaitu ketika data tidak berdistribusi normal (Jogianto, 2011:101). Adapun langkah-langkah pemodelan struktural PLS dijelaskan sebagai berikut (Solimun, 2010: 29-36).

Langkah pertama : Merancang Model Pengukuran (*outer model*). Dilakukan evaluasi model (*Goodness of Fit*). Model pengukuran outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminate validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk keseluruhan indikatornya.

Langkah kedua : Evaluasi model pengukuran (*inner model*). Pengujian inner model dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness of fit model*. R-square model PLS dapat dievaluasi dengan melihat *R-square predictive relevance* untuk model variabel. R-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Evaluasi ini dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *predictive-relevance* (R2) dengan rumus:

$$R2 = 1(1 - (R1)2) (1-(R2)2).....(1)$$

Apabila nilai R-square lebih besar dari 0 (nol) hal ini menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *R-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *R-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Selain itu untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat *tabel indirect effect*, dalam *output* SmartPLS 3.0.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan perbandingan nilai t-tabel dengan t-statistik dan p value dengan tingkat signifikan 5 persen. Jika t-statistik lebih tinggi dibandingkan nilai *t-table*, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Hasil perhitungan secara langsung dapat dilihat path coefficient dan total effect. Penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel. Berikut data responden berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, departemen dan lama bekerja dari responden. Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Presentase Responden (%)		
1	Umur	22 - 28 Tahun	26	50.00		
		29 - 35 Tahun	15	28.85		
		36 - 42 Tahun	7	13.46		
		43 - 49 Tahun	4	7.69		
		<b>Jumlah</b>	<b>52</b>	<b>100</b>		
2	Jenis Kelamin	Laki – Laki	42	80.77		
		Perempuan	10	19.23		
		<b>Jumlah</b>	<b>52</b>	<b>100</b>		
3	Pendidikan Terakhir	SMA	27	51.92		
		D1	2	3.85		
		D2	4	7.69		
		D3	11	21.15		
		S1	8	15.38		
		<b>Jumlah</b>	<b>52</b>	<b>100</b>		
		<i>Accounting</i>	5	9.62		
		<i>Engineering</i>	12	23.08		
		<i>F&amp;B Service</i>	5	9.62		
		<i>Front Office</i>	5	9.62		
4	Departemen	<i>Housekeeping</i>	9	17.31		
		<i>Human Resources</i>	2	3.85		
		<i>F&amp;B Kitchen</i>	6	11.54		
		<i>Security</i>	6	11.54		
		<i>Spa</i>	2	3.85		
		<b>Jumlah</b>	<b>52</b>	<b>100</b>		
		5	Lama Kerja	3 Tahun	27	51.92
				4 Tahun	25	48.08
<b>Jumlah</b>	<b>52</b>			<b>100</b>		

Sumber: Data primer diolah, 2018

Pada Tabel 1. diperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan dengan usia 22 – 28 tahun yang paling banyak diantara yang lainnya, dikarenakan dalam industri jasa khususnya perhotelan, beberapa posisi memerlukan tenaga ekstra dan penampilan yang menarik sehingga dari pihak hotel memerlukan karyawan-karyawan dengan usia muda. Karyawan berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi, hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan yang diperlukan

untuk bidangnya utamanya adalah laki-laki. Dalam penelitian ini responden jika dilihat dari segi pendidikan terakhir, didominasi oleh karyawan dengan pendidikan SMA, hal ini dikarenakan yang diperhatikan bukan hanya tingkat pendidikan melainkan pengalaman dalam bekerja.

**Tabel 2.**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Korelasi Batas	Keterangan	Cronbach's Alpha	Ket
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X <sub>1</sub>	0,813	0,30	Valid	0,915	Reliabel
	X <sub>2</sub>	0,867	0,30	Valid		
	X <sub>3</sub>	0,878	0,30	Valid		
	X <sub>4</sub>	0,831	0,30	Valid		
	X <sub>5</sub>	0,819	0,30	Valid		
	X <sub>6</sub>	0,827	0,30	Valid		
Pemberdayaan Karyawan (M)	M <sub>1</sub>	0,699	0,30	Valid	0,936	Reliabel
	M <sub>2</sub>	0,821	0,30	Valid		
	M <sub>3</sub>	0,824	0,30	Valid		
	M <sub>4</sub>	0,828	0,30	Valid		
	M <sub>5</sub>	0,811	0,30	Valid		
	M <sub>6</sub>	0,822	0,30	Valid		
	M <sub>7</sub>	0,819	0,30	Valid		
	M <sub>8</sub>	0,835	0,30	Valid		
	M <sub>9</sub>	0,772	0,30	Valid		
	M <sub>10</sub>	0,755	0,30	Valid		
Kepuasan Kerja (Y)	Y <sub>1</sub>	0,845	0,30	Valid	0,951	Reliabel
	Y <sub>2</sub>	0,840	0,30	Valid		
	Y <sub>3</sub>	0,832	0,30	Valid		
	Y <sub>4</sub>	0,795	0,30	Valid		
	Y <sub>5</sub>	0,834	0,30	Valid		
	Y <sub>6</sub>	0,850	0,30	Valid		
	Y <sub>7</sub>	0,784	0,30	Valid		
	Y <sub>8</sub>	0,836	0,30	Valid		
	Y <sub>9</sub>	0,847	0,30	Valid		
	Y <sub>10</sub>	0,835	0,30	Valid		
	Y <sub>11</sub>	0,832	0,30	Valid		

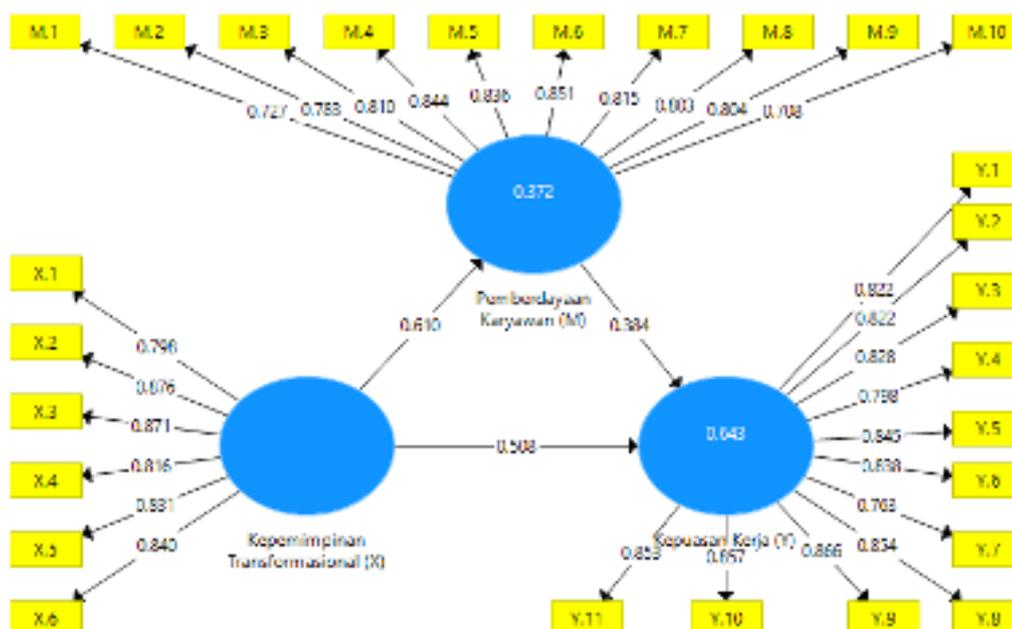
Sumber: Data primer diolah, 2018

Dalam penelitian ini responden jika dilihat dari segi departemen, yang mendominasi adalah departemen *engineering*. Hal ini dikarenakan dalam departemen ini jarang melakukan perekrutan tenaga kerja baru sehingga karyawan departemen *engineering* didominasi oleh karyawan-karyawan dengan masa kerja 3 sampai 4 tahun. Sedangkan lama kerja yang paling banyak yakni 3 tahun, hal ini dikarenakan pemilihan responden ditentukan dengan kriteria karyawan yang bekerja minimal selama 3 tahun.

Hasil uji validitas pada Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh instrumen

penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,3. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

Model pengukuran *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminate validity* dari indikatornya serta *composite reliability* untuk keseluruhan indikatornya.



**Gambar 1.**  
**Outer Model**

Berdasarkan Tabel 3. diperlihatkan bahwa semua nilai *cross loading* setiap indikator pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,5 Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid.

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas *Discriminant Cross Loading***

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Pemberdayaan Karyawan (M)
<i>Bersambung..</i>			
<i>Lanjutan Tabel 3.</i>			
Variabel	Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja (Y)	Pemberdayaan Karyawan

	(X)		(M)
M.1	0.558	0.599	0.727
M.1 0	0.373	0.414	0.708
M.2	0.370	0.410	0.783
M.3	0.529	0.567	0.810
M.4	0.532	0.568	0.844
M.5	0.506	0.599	0.836
M.6	0.515	0.588	0.851
M.7	0.446	0.584	0.815
M.8	0.391	0.509	0.803
M.9	0.568	0.622	0.804
X.1	0.798	0.631	0.399
X.2	0.876	0.642	0.608
X.3	0.871	0.654	0.433
X.4	0.816	0.534	0.391
X.5	0.831	0.586	0.510
X.6	0.840	0.669	0.666
Y.1	0.644	0.822	0.480
Y.1 0	0.602	0.857	0.608
Y.1 1	0.682	0.853	0.642
Y.2	0.626	0.822	0.571
Y.3	0.540	0.828	0.571
Y.4	0.700	0.798	0.583
Y.5	0.576	0.845	0.604
Y.6	0.730	0.838	0.588
Y.7	0.663	0.763	0.517
Y.8	0.500	0.854	0.572
Y.9	0.447	0.866	0.595

Sumber: Data primer diolah, 2018

*Discriminat validity* dengan menggunakan akar kuadrat AVE dan korelasi variabel laten. Berdasarkan Tabel 4. diperlihatkan bahwa semua nilai AVE validitas *confergent* lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid.

Berdasarkan Tabel 5. diperlihatkan bahwa semua nilai *Cronbach's alpha* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Validitas Convergent AVE**

Varibel	Average Variance
---------	------------------

	<i>Extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.704
Kepuasan Kerja (Y)	0.692
Pemberdayaan Karyawan (M)	0.639

Sumber: Data primer diolah, 2018

### *Composite Reliability*

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Cronbach's alpha**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.916
Kepuasan Kerja (Y)	0.955
Pemberdayaan Karyawan (M)	0.937

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Composite reliability**

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.934
Kepuasan Kerja (Y)	0.961
Pemberdayaan Karyawan (M)	0.946

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 6. diperlihatkan bahwa semua nilai *Composite reliability* pada masing – masing variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian reliabel.

*Convergent Validity*. Berdasarkan Tabel 7. diperlihatkan bahwa semua nilai *loading factor* pada uji validitas *confergent* lebih besar dari 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian valid.

Berdasarkan Tabel 8. diperoleh nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,643 yang menunjukkan memiliki pengaruh yang kuat. Nilai R-square untuk variabel Pemberdayaan karyawan sebesar 0,372 yang menunjukkan memiliki pengaruh yang cukup kuat.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Validitas Convergent Loading Factor**

Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Pemberdayaan Karyawan (M)
M.1		0.727

*Bersambung..*

*Lanjutan Tabel 7.*

Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja (Y)	Pemberdayaan Karyawan (M)
-------------------------------	--------------------	---------------------------

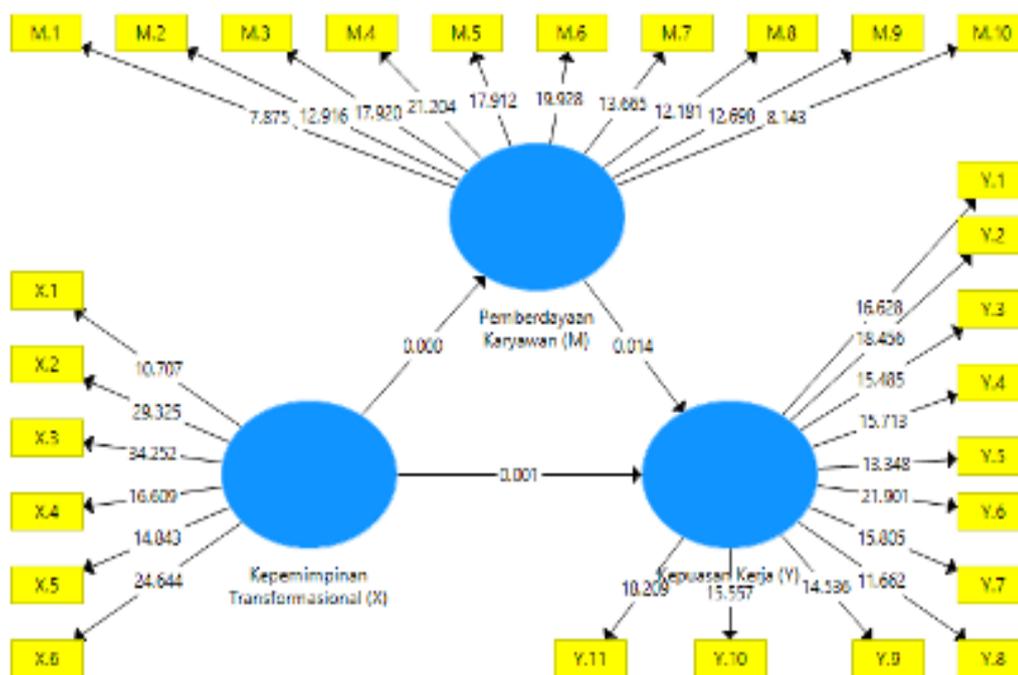
(X)		
M.1		0.708
0		
M.2		0.783
M.3		0.810
M.4		0.844
M.5		0.836
M.6		0.851
M.7		0.815
M.8		0.803
M.9		0.804
X.1	0.798	
X.2	0.876	
X.3	0.871	
X.4	0.816	
X.5	0.831	
X.6	0.840	
Y.1		0.822
Y.1		0.857
0		
Y.1		0.853
1		
Y.2		0.822
Y.3		0.828
Y.4		0.798
Y.5		0.845
Y.6		0.838
Y.7		0.763
Y.8		0.854
Y.9		0.866

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji R-Square**

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Y)	0.643	0.629
Pemberdayaan Karyawan (M)	0.372	0.360

Sumber: Data primer diolah, 2018



**Gambar 2.**  
**Inner Model**

Berdasarkan Tabel 9. diperoleh nilai *p-value* variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,001 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Karena nilai *p-value* < signifikan (0,001 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,508 dan nilai t statistics sebesar 3,370 yang dibandingkan dengan t-tabel dengan signifikan 0,05 dan derajat kebebasan  $N - k = 52 - 3 = 49$  sebesar 2,009. Karena nilai t-statistics > t-value (3,370 > 2,009) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Nilai *p-value* variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Pemberdayaan Karyawan sebesar 0,000 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Karena nilai *p-value* < signifikan (0,000 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,610 dan nilai t statistics sebesar 6,089 yang dibandingkan dengan t-tabel dengan signifikan 0,05 dan derajat kebebasan  $N - k = 52 - 3 = 49$  sebesar 2,009. Karena nilai t-statistics > t-value (6,089 > 2,009) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan.

Nilai *p-value* variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,014 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Karena nilai *p-value* < signifikan (0,014 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,384 dan nilai t statistics sebesar 2,472 yang dibandingkan dengan t-tabel dengan signifikan 0,05 dan derajat kebebasan  $N - k = 52 - 3 = 49$  sebesar 2,009. Karena nilai t-statistics

> t-value (2,472 > 2,009) maka dapat disimpulkan bahwa Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.508	0.492	0.151	3.370	0.001
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Pemberdayaan Karyawan (M)	0.610	0.610	0.100	6.089	0.000
Pemberdayaan Karyawan (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.384	0.401	0.155	2.472	0.014

Sumber: Data primer diolah, 2018

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Pemberdayaan Karyawan (M) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.234	0.246	0.108	2.176	0.030

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 10. diperoleh nilai *p-value* dan t statistics variabel yang dijelaskan sebagai berikut. Nilai *p-value* variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Pemberdayaan Karyawan sebesar 0,030 yang dibandingkan dengan signifikan sebesar 0,05. Karena nilai *p-value* < signifikan (0,030 < 0,05) dengan nilai beta sebesar positif 0,234 dan nilai t statistics sebesar 2,176 yang dibandingkan dengan t-tabel dengan signifikan 0,05 dan derajat kebebasan  $N - k = 52 - 3 = 49$  sebesar 2,009. Karena nilai t-statistics > t-value (2,176 > 2,009) maka dapat disimpulkan bahwa Pemberdayaan Karyawan memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Pengujian hipotesis pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin meningkat maka pemberdayaan karyawan semakin meningkat pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitompul & Mujiati, (2015) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Omar & Hussin (2013) mengatakan bahwa organisasi perlu memiliki pemimpin tipe transformasional untuk memberikan tim yang efektif dalam bekerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengujian hipotesis pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin meningkat maka pemberdayaan karyawan semakin meningkat pula. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Gunawan & Surya (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan. Penelitian Dhawan & Mulla (2009), Ismail, Mohamed, Sulaiman, Mohamad, & Yusuf, (2011) serta Satriowati, Paramita, & Hasiholan, (2016) juga memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan karyawan.

Pengujian hipotesis pada pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa apabila pemberdayaan karyawan semakin meningkat maka kepuasan kerja semakin meningkat pula. Hasil penelitian ini mendukung temuan Saeed, Chaudhry, Ahmad, & Ata, 2013 yang menemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sudibyanayana & Sintaasih (2018) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan signifikansi hubungan tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui pemberdayaan karyawan sebagai variabel mediasi. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Choi *et al.* (2016) dimana hasilnya menunjukkan bahwa efek tidak langsung adalah signifikan, dan mediasi parsial terjadi, yaitu pemberdayaan karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja staf keperawatan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Gaya

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini berarti apabila jika Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin meningkat maka Kepuasan Kerja semakin meningkat pula. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Pemberdayaan Karyawan. Hal ini berarti apabila jika Gaya Kepemimpinan Transformasional semakin meningkat maka Pemberdayaan Karyawan semakin meningkat pula. Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti apabila jika Pemberdayaan Karyawan semakin meningkat maka Kepuasan Kerja semakin meningkat pula. Pemberdayaan Karyawan memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini berarti Pemberdayaan Karyawan dapat memperkuat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut: Dilihat dari rata-rata indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, nilai rata-rata terendah terdapat pada pernyataan “Atasan saya adalah orang yang peduli kepada bawahannya” menunjukkan bahwa karyawan merasa kepedulian pemimpinnya kurang, sehingga ada baiknya pemimpin Devinsky Hotel Seminyak lebih memberikan perhatian para karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Dilihat dari rata-rata indikator pada variabel pemberdayaan karyawan, nilai terendah terdapat pada pernyataan “Saya merasa memiliki kemampuan dalam mengelola organisasi” menunjukkan bahwa kemampuan dan kepercayaan diri karyawan dalam mengelola organisasi masih kurang, sehingga ada baiknya bila pemimpin meningkatkan kualitas dan kuantitas pelatihan yang diberikan kepada para karyawannya. Dilihat dari rata-rata indikator pada variabel kepuasan kerja, nilai terendah terdapat pada pernyataan “Atasan selalu mengontrol pekerjaan yang saya lakukan” menunjukkan bahwa kurang adanya kontrol dari atasan kepada bawahan atas apa yang mereka kerjakan. Ada baiknya bila pemimpin dapat meningkatkan pengawasannya ketika para karyawannya bekerja.

Deskripsi data hasil penelitian menunjukkan rata-rata yang baik, sehingga diharapkan perusahaan mampu mengelola kembali agar menjadi lebih baik kedepannya. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait dengan variabel penelitian, serta menambahkan beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, keadilan organisasional dan komitmen organisasional.

## REFERENSI

Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013). The Relationship Between Employees Empowerment with Job Satisfaction in Melli Bank of Guilan Province. *Arabian Journal Of Business And Manajemen Review*, 2(12), 71–79.

Agusta Sheilla. (2012). *Analysis the Effect of Employee Empowerment on*

*Commitment in PT Tirta Investama*. Atmajaya. Jakarta.

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force ? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Al-swidi, A. K., Nawawi, M. K., & Al-hosam, A. (2012). Is the Relationship between Employees ' Psychological Empowerment and Employees ' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership ? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Asian Social Science*, 8(10), 130–150. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n10p130>
- Alam, T. M., Alhabsji, T., & Rahardjo, K. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, (1), 1–6.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Azeem, S. M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Scientific Research*, 2(1), 295–299. <https://doi.org/10.4236/psych.2010.14038>
- Barnett, B. G., Cooper, B. S., Furman-brown, G., Goldman, P., Grady, M. L., Grogan, M., Macpherson, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction uc ea. *Education Administrative Quarterly*, 37(5), 662–683. <https://doi.org/10.1177/00131610121969460>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: a Multilevel Mediation Model of Trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Castro, C. B., Perinan, M. M., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational Leadership and Followers' Attitude: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Badrull, M., Adam, H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership , empowerment , and job satisfaction : the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(73), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Delf, R.L. (2009). *Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

- Dewi, I. G. A. D. S., & Utama, I. W. M. (2015). Pengaruh Emotional Intelligence Leaders, Pemberdayaan Karyawan dan Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1676–1699.
- Dewi, N. K. N. C. D., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada CV Gita Karya Persada Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), 4219–4244.
- Dhawan, V., & Mulla, Z. R. (2009). The Role of Pay and Leadership in Developing Organizational Commitment. *Indian Academy of Management Inaugural Conference*, 2(1), 60–75.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi kedua. Semarang: UNDIP.
- Givens, R. J. (2011). The Role Of Psychological Empowerment And Value Congruence In Mediating The Impact Of Transformational Leadership On Follower Commitment In American Churches. *International Journal Leadership Study*, 6(2), 188–214.
- Gunawan, W. S., & Surya, I. B. K. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Karyawan dan Inovasi Organisasi pada Mozzarella Restaurant & Bar Legian Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1591–1609.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPF.
- Indradevi, R. (2012). The Impact of Psychological Empowerment on Job Performance and Job Satisfacation in India Software Compains. International. *Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4), 34–48. Retrieved from <http://zenithresearch.org.in/>
- Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership , Empowerment and Organizational Commitment An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89–107.
- Jabnoun, N., Juma A.L and Rasasi, A. (2005). Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. *Manag Serv Quarterly*, 15(1), 70-81. <https://doi.org/10.1108/09604520510575272>
- Jogiyanto, Hartono. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPF. Yogyakarta.
- Koesindratmono, F., & Septarini, B. G. (2011). Hubungan Antara Masa Kerja

dengan Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). *INSAN Media Psikologi*, 13(1), 50–57.

Kristiadi, N. S., & Putra, M. S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Pengurus di LSM Baladika Bali DPC Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 6036–6057.

Landman, E. P. (2012). *The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics and Intention to Quit*. Stellenbosch University. Retrieved from <http://scholar.sun.ac.za>

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.

Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach. *International Association for Applied Psychology*, 50(1), 153–180.

Omar, W. A. W., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship : A Study of Structural Equation Modeling ( SEM ). *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3(2), 346–365.

Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

Putra, I. G. S., & Wibawa, I. M. A. (2014). TERHADAP KEPUASAN KERJA BERDASARKAN GENDER. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(1), 2745–2766.

Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT . Jamsostek ( Persero ) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1), 82–93.

Rivai, V. dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, S. P. dan Judge, T. A. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Intan Sejati. Klaten.

----- (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke 16. Jakarta: Salemba Empat.

Saeed, A. S., Chaudhry, A., Ahmad, S., & Ata, G. (2013). Measuring the impact of empowerment on job satisfaction among the Middle Level managers of JVC Descon Lahore. *Public Policy and Administration Research*, 3(4), 89–96.

Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya

Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Laundry Elephant King. *Journal of Management*, 2(2), 1–12.

Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sitompul, A. A., & Mujiati, N. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Finansial pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Auto 2000 Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(8), 2360–2379.

Sudibydnyana, P., & Sintaasih, D. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Biro Umum dan Protokol Setda Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1), 56–84. <https://doi.org/10.24843.EJMUNUD.2018.v7.i01.p03>

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Solimun. (2010). *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode Partial Least Square- PLS*. Malang: Penerbit CV. Citra.

Susastra, P. W., & Subudi, M. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan. *E-Journal Manajemen Unud*, 5(6), 3274–3304.

Suwatno, H dan Priansa, D.J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Wibowo, (2010). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT Indeks.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. 6th Ed. Boston: Pearson Education, Inc., International Edition.