

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**I Putu Oki Wijana<sup>1</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: [okiwijana13@gmail.com](mailto:okiwijana13@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Terwujudnya kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana sejumlah 69 orang. Penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan jumlah sample seluruh karyawan PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana yakni 69 orang. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi bagi pimpinan cabang PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana untuk dapat mempertahankan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan faktor kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi.

**Kata kunci:** *Iklim Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Kompensasi; Kepuasan Kerja*

### **ABSTRACT**

*The realization of employee job satisfaction will affect the success of a company in achieving its goals. The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership, compensation, and organizational climate on job satisfaction of employees of PT BPD Bali State Branch, Jembrana Regency. The population in this study were all employees of PT BPD Bali Branch Negara, Jembrana Regency, totaling 69 people. This study used a non-probability sampling method with a total sample of all employees of PT BPD Bali Branch Negara, Jembrana Regency, namely 69 people. The data analysis technique in this study used multiple linear regression analysis. The results of the study show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Compensation has a positive and significant effect on employee job satisfaction. Organizational climate has a positive and significant effect on employee job satisfaction. This research has implications for the branch leadership of PT BPD Bali State Branch of Jembrana Regency to be able to maintain employee job satisfaction by paying attention to leadership, compensation, and organizational climate factors.*

**Keywords:** *Compensation; Job Satisfaction; Organizational Climate; Transformational Leadership*

## PENDAHULUAN

Terwujudnya kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Berdasarkan hasil pra survey dengan 10 orang responden karyawan PT BPD Bali Cabang Negara ditemukan bahwa ada beberapa kendala terkait kepuasan kerja karyawan diantaranya kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap pengawasan (supervisi) dan kepuasan terhadap rekan kerja. Permasalahan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri seperti 1 orang karyawan merasa beban kerja yang dikerjakan tidak sesuai dengan jabatannya dalam perusahaan dan 2 orang karyawan merasa mereka terkadang belum mampu menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target. Untuk permasalahan kepuasan terhadap gaji, sebanyak 3 orang karyawan merasa nominal gaji yang diterimanya belum mampu bersaing dengan nominal gaji karyawan di perusahaan sejenis. Kepuasan terhadap promosi menyatakan bahwa 2 orang karyawan merasa tidak setuju dengan dasar yang digunakan untuk promosi, 5 orang karyawan merasa promosi jarang terjadi dalam perusahaan dan satu orang karyawan merasa bahwa melaksanakan tugas dengan baik itu belum cukup untuk memperbesar peluang promosi. Permasalahan kepuasan terhadap pengawasan sebanyak 1 orang karyawan merasa terkadang atasan tidak mendengarkan masukan dari bawahan. Permasalahan terakhir yaitu kepuasan terhadap rekan kerja ditemukan bahwa 2 orang karyawan merasa rekan kerja mereka kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan sebanyak 2 orang lainnya merasa rekan kerja mereka terkesan tidak mau membantu rekannya dibuktikan dengan beberapa rekan yang dimintai bantuan untuk menyelesaikan tugas tersebut menyelesaikannya dengan kurang baik.

Hasil wawancara lanjutan terhadap 10 orang karyawan PT BPD Bali Cabang Negara terkait fenomena kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi bahwa untuk kepemimpinan transformasional, pimpinan perusahaan memberikan dukungan dan dorongan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk kompensasi, para karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan jabatan dan beban kerja akan tetapi karyawan merasa kompensasi yang diterima belum mampu bersaing dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan di perusahaan lain. Untuk iklim organisasi di perusahaan menurut mereka cenderung sudah kondusif akan tetapi masih ada hambatan terutama berkaitan dengan rekan kerja.

Keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi dari terwujudnya kepuasan kerja karyawan karena hal ini akan mendorong kinerja dan loyalitas yang tinggi untuk perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan masing-masing individu akan berbeda-beda, banyaknya aspek pekerjaan oleh individu akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu karyawan tersendiri. Menurut Robbins & Judge (2013:74) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya penghasilan yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakni apa

yang seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja karyawan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni, kepemimpinan dari pemimpin perusahaan, kompensasi yang diterima karyawan dan iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan, pimpinan perusahaan harus memahami kebutuhan-kebutuhan karyawan agar kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, maka akan meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja terutama karyawan ahli/professional. Dalam aktivitasnya, seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan mereka masing-masing dengan harapan agar dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahan atau karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan tumpuan sebuah organisasi karena tanpa adanya gaya kepemimpinan yang baik, apabila terjadi perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi maka sebuah organisasi akan mengalami kendala dalam adaptasinya. Dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan dan mengatur karyawan merupakan hal yang dilematis karena terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus pandai dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat yang harus diterapkan di dalam perusahaan.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari sekian banyak gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para karyawan dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. Robbins & Judge (2013:80) menyatakan kepemimpinan transformasional yaitu para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan demi keuntungan organisasi. Agar para karyawan memiliki keinginan untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi keuntungan organisasi maka pimpinan perusahaan harus memperhatikan kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan didukung hasil penelitian Djaya (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin mampu menghasilkan kepuasan bagi karyawan dalam melaksanakan dan menjalankan tugasnya. Sylvani dkk. (2020) mengemukakan pengaruh yang terjadi pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Dappa *et al.* (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Kaban & Faizal (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Musim Mas Medan. Duyan & Yildiz (2020) dalam penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional.

Kompensasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian Puspitawati & Atmaja (2020), mengungkapkan bahwa

kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan atas pekerjaan yang dihasilkannya. Menurut Hasibuan (2015:119), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

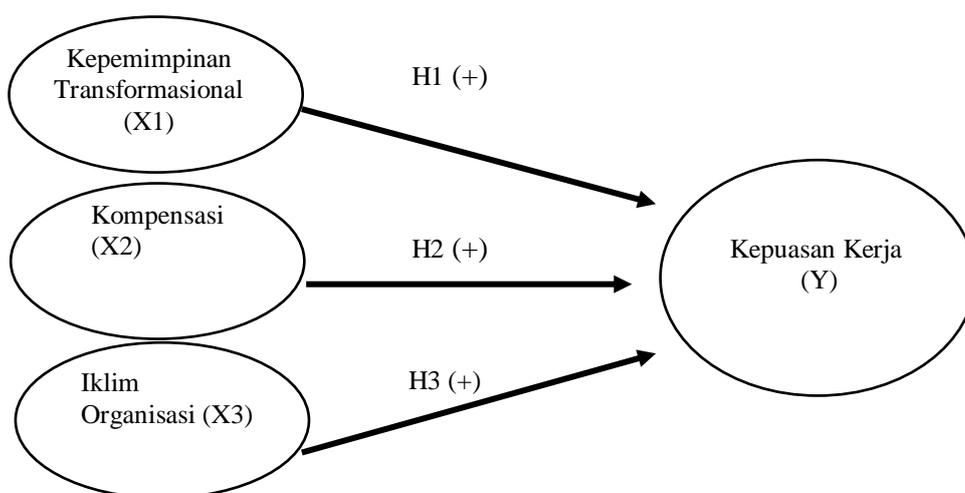
Besarnya kompensasi atau balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang diterima oleh karyawan tersebut. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Suprpto *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Yen *et al.* (2018) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Veriyani & Prasetyo (2018) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada divisi produksi PT. Soljer Pribadi. Rahayu & Pramularso (2019) dalam penelitian mengungkapkan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai bagian SDM & umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Namun hal tersebut berlawanan dengan penelitian Rosalina *et al.* (2020) yang menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain di dalam perusahaan yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah iklim organisasi. Penelitian Soemadi (2021), mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin. Penelitian Wardono *et al.* (2022) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bila iklim organisasi meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat. menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Witarini & Sriathi (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2019) menyatakan bahwasannya iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BHB Padang.

Iklim organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman dapat mencapai potensi penuh dalam melihat kunci keunggulan kompetitif. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci keberhasilan organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa jika adanya kenyamanan dalam iklim organisasi maka kepuasan kerja akan ikut mengalami peningkatan. Hal tersebut berlawanan dengan penelitian Arijanto *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian ini dilandasi teori dua faktor. Teori dua faktor (*two factor theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg merupakan teori yang menyatakan kepuasan maupun ketidakpuasan dalam bekerja merupakan dua sisi yang berbeda dan akan

berdampak pada *feedback* karyawan terhadap perusahaan yang dibagi menjadi *motivator factor* dan *dissatisier (hygiene factors)*. Teori ini terletak pada variabel kepuasan kerja, dimana karyawan yang puas terhadap pekerjaannya disebabkan karena karyawan tersebut memiliki motivasi di dalam dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan juga keinginan untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik lagi. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya yang disebabkan karena gaji yang tidak sesuai, kepemimpinan yang tidak sesuai, maka karyawan cenderung akan memberikan hasil kerja yang tidak maksimal.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Kepemimpinan transformasional dapat memiliki pengaruh yang luar biasa bagi para pengikutnya, para karyawan dengan para pemimpin yang transformasional memiliki kepercayaan diri yang lebih besar dalam kemampuannya untuk bekerja dengan kreatif di tempat mereka bekerja dan tingkat kreativitas yang lebih tinggi. kepemimpinan transformasional seorang pemimpin mampu menghasilkan kepuasan bagi karyawan dalam melaksanakan dan menjalankan tugasnya. Hasil penelitian Setyo & Mangandar (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Suyanto dkk. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pemimpin yang dapat melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan atasan.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan atas pekerjaan yang dihasilkannya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan, sehingga kompensasi yang sesuai akan mampu memberikan kepuasan atas pekerjaan dari karyawan. Hasil penelitian Suyanto dkk. (2020) diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Retnoningsih dkk. (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Suprpto *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Yen *et al.* (2018) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Veriyani & Prasetyo (2018) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada divisi produksi PT. Soljer Pribadi. Rahayu & Pramularso (2019) dalam penelitian mengungkapkan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai bagian SDM & umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan keinginan pegawai baik yang berbentuk kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial maka akan muncul kepuasan kerja pada pegawai.

Puspitawati & Atmaja (2020) menyatakan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan positif dan signifikan. Ini berarti bahwa karyawan akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi apabila mereka merasakan kompensasi yang diterima sudah sesuai. Permana *et al.* (2021) kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut dapat disarankan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen di kota Serang perlu diberikan kompensasi finansial yang lebih banyak. Kurnia & ramdani (2021) mengungkapkan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Perhubungan Tasikmalaya.

Fadli dkk. (2022) mengutarakan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Y di Bekasi. Penelitian Widhy *et al.* (2022) menyatakan kompensasi terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT Arutmin Indonesia (PTAI). Salam *et al.* (2022) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Makassar. Penelitian dari Baqi & Indradewa (2021) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak maupun non kontrak PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk.

H2 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Iklm organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman dapat mencapai potensi penuh dalam melihat kunci keunggulan kompetitif. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci keberhasilan organisasi. Hal tersebut menandakan bahwa jika adanya kenyamanan dalam iklim organisasi maka kepuasan kerja akan ikut mengalami peningkatan. Penelitian Wardono *et al.* (2022) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Bila iklim organisasi meningkat maka kepuasan kerja karyawan meningkat. menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Witarini & Sriathi (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh

Dharma (2019) menyatakan bahwasannya iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BHB Padang. Neeraja & Pathak (2020) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Natawijaya *et al.* (2018) mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Harizlinardi & Arisandy (2019) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN).

Soemadi (2021) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Tangerang. Penelitian yang dilakukan Adriyani & Dewi (2020) mengungkapkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Keraton Jimbaran Beach Resort Bali.

H3 : Iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja

## **METODE PENELITIAN**

Dari permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, jenis penelitian adalah kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik analisis korelasional untuk mengetahui kaitan antara variabel terikat dan variabel bebas. Variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini tidak direayasa, yakni berupa hasil pengisian responden mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara. Bank BPD Bali Cabang Negara beralamat di Jl. Gatot Subroto No.24 Negara, Jembrana, Bali-82216. Lokasi ini dipilih karena lokasinya tidak terlalu jauh dari tempat tinggal peneliti dan strategis di pusat Kota Negara yang tentunya akan mempermudah dalam melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling* berjenis *sampling* jenuh. Populasi penelitian ini sebanyak 69 karyawan menggunakan *sampling* jenuh, seluruh jumlah populasi digunakan sebagai. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. *Skala likert* digunakan untuk mengukur masing-masing indikator dari variabel.

Variabel kepuasan kerja yang terdiri dari indikator pekerjaan itu sendiri yaitu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan melalui beban kerjanya, seperti tingkat kesulitan suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan tersebut. Gaji yaitu, kepuasan kerja yang dirasakan melalui jumlah gaji yang diterima karyawan di perusahaan. Kesempatan promosi yaitu, kepuasan melalui kesempatan untuk maju dalam organisasi seperti peningkatan promosi jabatan yang dirasakan karyawan. Pengawasan yaitu, kepuasan melalui pengawasan dari atasan yang dirasakan karyawan seperti sikap adil antara atasan dan bawahan dalam bekerja. Rekan kerja yaitu, memiliki rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional yang terdiri dari empat dimensi, dimensi

pertama yakni pengaruh ideal yang terdiri dari percaya yaitu kepercayaan karyawan kepada pimpinan perusahaan. Hormat yaitu rasa hormat karyawan kepada pimpinan perusahaan. Integritas, yaitu pandangan karyawan kepada integritas yang dimiliki pimpinan perusahaan. Dimensi kedua yakni pertimbangan individual (*individualized consideration*) yang terdiri dari perhatian personal (*personal attention*), yaitu pimpinan perusahaan memberi perhatian dan konseling kepada karyawan. Pendampingan (*mentoring*) yaitu pimpinan perusahaan memberi pendampingan sesuai dengan kebutuhan karyawan baik pelatihan maupun pengembangan individu karyawan. Mendengar (*listening*), yaitu pimpinan perusahaan menghargai masukan dari para karyawan. Dimensi ketiga yakni motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) yang terdiri dari komunikasi (*communication*), yaitu pimpinan perusahaan selalu menanamkan visi misi perusahaan melalui komunikasi dengan para karyawan. Antusiasme (*enthusiasm*) yaitu pimpinan perusahaan menumbuhkan rasa antusias dalam diri para karyawan. Optimisme (*optimism*), yaitu pimpinan perusahaan memberikan semangat kepada para karyawan. Dimensi keempat yakni stimulasi intelektual yang terdiri dari Rasionalitas (*rationality*) yaitu pimpinan perusahaan mendorong peningkatan kesadaran karyawan. Penyelesaian masalah (*problem-solving*) yaitu pimpinan perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan masalah dengan caranya sendiri.

Kompensasi yang terdiri dari dua dimensi yakni kompensasi langsung yang terdiri dari gaji, yaitu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Tunjangan, yaitu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan dapat berupa asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, dan fasilitas kantor. dan Insentif yaitu kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target. Dimensi kedua yaitu Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari *benefit and services* yaitu kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olah raga dan darma wisata.

Iklim organisasi yang terdiri dari struktur yaitu struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Standar yaitu standar digunakan untuk mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Tanggung jawab yaitu tanggung jawab merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka pemimpin diri sendiri sehingga tidak memerlukan keputusan yang dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Penghargaan yaitu penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dukungan yaitu perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung diantara anggota kelompok kerja. Komitmen yaitu komitmen mengindikasikan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kesetiaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kuesioner diuji kelayakannya menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknis

analisis data yang digunakan yakni analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji asumsi klasik, dan pengujian hipotesis serta alat yang digunakan adalah SPSS versi 26.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah salah satu BPD yang dimiliki pemerintah Provinsi Bali. Salah satu cabang PT BPD Bali adalah Cabang Negara Kabupaten Jembrana yang memiliki total jumlah karyawan sebanyak 69 orang. Karyawan tersebut ditempatkan di kantor cabang yang terdiri dari seksi dana dan jasa, seksi kredit, seksi penyelamatan kredit, seksi dukungan operasional cabang, seksi teller, seksi pelayanan nasabah, dan seksi administrasi kredit. Kantor cabang juga dibantu oleh beberapa cabang pembantu diantaranya cabang pembantu Giilimanuk, cabang pembantu Pekutatan, cabang pembantu Yehembang dan cabang pembantu Melaya. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Jumlah responden berdasarkan usia didominasi oleh kategori 20-30 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau mencapai 42%. Jumlah responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan di BPD Cabang Negara masih dalam usia muda dan produktif. Hal tersebut sangat cocok dengan jenis tugas dan pekerjaan di perusahaan perbankan yang membutuhkan stamina yang baik.

Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 37 orang atau 53,6% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang atau 46,4%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden berdasarkan jenis kelamin tergolong berimbang di BPD Cabang Negara, karena perusahaan memang tidak memandang jenis kelamin dalam perekrutan karyawannya, melainkan lebih melihat kemampuan dan kecocokan kemampuan tersebut dengan kebutuhan setiap bidang kerja.

Jumlah responden berdasarkan pendidikan didominasi oleh pendidikan D4/S1 yaitu sebanyak 48 orang atau mencapai 69,6%. Hal tersebut karena deskripsi tugas dan jabatan di BPD Cabang Negara memang lebih membutuhkan pendidikan D4/S1, hanya jabatan tertentu saja yang membutuhkan kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi.

Jumlah responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh kategori 6-10 tahun yaitu sebanyak 25 orang atau mencapai 36,2%. Jumlah responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa karyawan di BPD Cabang Negara tergolong sudah lama bekerja di perusahaan, sehingga memiliki pengalaman kerja yang tinggi serta dianggap sudah paham keadaan perusahaan dan mampu mengisi kuesioner dengan baik.

Hasil uji validitas instrument dengan penyebaran kuesioner kepada 69 orang responden didapatkan hasil bahwa seluruh instrumen pada penelitian ini memiliki nilai korelasi lebih dari 0,300 dengan signifikansi di bawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada penelitian ini telah memenuhi syarat validitas atau dapat dinyatakan valid.

Hasil uji realibilitas instrumen didapatkan hasil bahwa instrumen-instrumen

variabel pada penelitian ini memiliki nilai cronbach's alpha lebih dari 0,600. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen-instrumen variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi atau dapat dinyatakan reliabel.

Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja tergolong dalam kategori sangat baik dengan skor 4,37. Hal tersebut menunjukkan responden berpersepsi bahwa mereka merasa sangat puas selama bekerja di perusahaan. Indikator dengan nilai terendah adalah Y.1..3 namun masih tergolong dalam kategori baik yaitu "kesempatan promosi karyawan terbuka bagi semua karyawan" dengan skor 4,13, sedangkan indikator dengan nilai tertinggi adalah Y1.1 yaitu "saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan saya karena sesuai dengan harapan saya" dengan skor 4,54 dan berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa kesempatan untuk promosi atau naik jabatan bagi karyawan perlu lebih ditingkatkan lagi walaupun saat ini sudah baik agar dapat menambah rasa puas karyawan dalam bekerja.

Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional tergolong dalam kategori sangat baik dengan skor 4,39. Hal tersebut menunjukkan responden berpersepsi bahwa pemimpin perusahaan sudah sangat inspiratif di mata karyawannya. Indikator dengan nilai terendah adalah X1.2.1 yaitu "saya mendapat perhatian dan konseling dari pimpinan perusahaan" dengan skor 4,22 namun masih berada pada kategori sangat baik, sedangkan indikator dengan nilai tertinggi adalah X1.1.2 yaitu "saya memiliki rasa hormat terhadap pimpinan perusahaan" dengan skor 4,52 dan berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa pimpinan sudah sangat memperhatikan karyawannya, namun masih bisa meluangkan waktu lebih agar perhatian ataupun konseling yang diberikan lebih maksimal.

Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel kompensasi tergolong dalam kategori baik dengan skor 4,47. Hal tersebut menunjukkan responden berpersepsi bahwa imbalan yang mereka terima atas hasil kerja yang dilakukan baik yang diterima secara langsung maupun tidak langsung sudah sangat memuaskan dan sesuai harapan. Indikator dengan nilai terendah adalah X2.1.3 yaitu "saya mendapatkan insentif atas prestasi dan target kerja yang telah saya laksanakan" dan X2.2.1 yaitu "perusahaan memberikan tunjangan pelayanan seperti darma wisata dan dana pensiun" dengan skor masing-masing 4,41 namun masih berada pada kategori sangat baik, sedangkan indikator dengan nilai tertinggi adalah X2.1.2 yaitu "saya mendapatkan tunjangan dari perusahaan seperti asuransi kesehatan dan tunjangan hari raya (THR)" dengan skor 4,57 dan berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kompensasi yang diberikan perusahaan sudah sangat memadai. Asuransi kesehatan dan THR merupakan kompensasi yang paling optimal pemberiannya.

Hasil penelitian dapat diketahui bahwa variabel iklim organisasi tergolong dalam kategori sangat baik dengan skor 4,36. Hal tersebut menunjukkan responden berpersepsi bahwa mereka memiliki tempat kerja dengan iklim dan kondisi yang sangat baik untuk bekerja. Indikator dengan nilai terendah adalah X3.3 yaitu "saya mampu menjadi pemimpin bagi diri sendiri tanpa ada intervensi dari rekan kerja" dengan skor 4,17 namun masih berada pada kategori baik, sedangkan indikator dengan nilai tertinggi adalah X3.6 yaitu "saya merasa bangga menjadi bagian dari

perusahaan” dengan skor 4,57 dan berada pada kategori sangat baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa sudah mandiri dalam bekerja namun masih bisa ditingkatkan lagi agar karyawan lebih mandiri lagi dan menjadi pimpinan bagi dirinya sendiri. Karyawan di sisi lain merasa sangat bangga menjadi bagian dari perusahaan yang menunjukkan perusahaan memberikan iklim yang baik dalam pelaksanaan kegiatan kerja.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Unstandardized	Standardized
		Coefficients	Coefficients
		B	Beta
1	(Constant)	.581	
	Kepemimpinan T.	.398	.465
	Kompensasi	.277	.318
	Iklim Org.	.176	.204

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: data diolah, 2023

Hasil analisis regresi di atas maka dapat diperoleh persamaan regresi yakni  $Y = 0,465X_1 + 0,318X_2 + 0,204X_3$ . Persamaan ini memiliki arti bahwa nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan transformasional positif sebesar 0,465. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kepemimpinan transformasional meningkat sebesar satu (1) satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,465 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan atau sama dengan 0 (nol). Nilai koefisien regresi variabel kompensasi positif sebesar 0,318. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kompensasi meningkat sebesar satu (1) satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,318 dengan asumsi variabel bebas lainnya adalah konstan atau sama dengan 0 (nol).

Hasil uji normalitas dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* adalah sebesar 0,095. Nilai Asymp. Sig. (2-tailed) *Kolmogorov-Smirnov* tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai *alpha* sebesar 0,05 maka mengindikasikan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini terdistribusi normal, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai tolerance seluruh variabel bebas  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$ , jadi dapat disimpulkan bahwa data penelitian terbebas dari masalah multikolinearitas.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		69
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.13925407
<i>Bersambung</i>		
<i>Lanjutan Tabel 2.</i>		
Most Extreme Differences	Absolute	.193
	Positive	.125
	Negative	-.193
Test Statistic		.193
Asymp. Sig. (2-tailed)		.095 <sup>c</sup>

Sumber: data diolah, 2023

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel Bebas	Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional	0,223	4,484
2	Kompensasi	0,360	2,779
3	Iklim Organisasi	0,289	3,463

Sumber: data diolah, 2023

Tabel 4 memperlihatkan tingkat signifikansi tiap variabel bebas lebih besar dari 0,05 atau setiap variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap absolute residual-nya, sehingga dapat disimpulkan model regresi terbebas dari masalah heteroskedastisitas.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.471	.123		-3.845	.000
	Kepemimpinan T.	.048	.053	.109	.767	.507
	Kompensasi	8.301E-5	.043	.000	.002	.998
	Iklim Org.	-.019	.047	-.078	-.402	.689

a. Dependent Variable: Absolute Residual

Sumber: data diolah, 2023

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji F**

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.201	3	2.400	118.317	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.319	6	.020		
	Total	8.519	6			
			8			

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai F- sig. sebesar  $0,000 < (\alpha) = 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi dan iklim organisasi secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga model penelitian yang dirancang memiliki pengaruh yang nyata terhadap variabel kepuasan kerja.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Su		mmary <sup>b</sup>		
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 <sup>a</sup>	.845	.838	.14243

Sumber: data diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 6, dapat dilihat bahwa nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,838. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas dalam model penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi dan iklim organisasi mampu menjelaskan atau mempengaruhi variasi perubahan nilai kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara sebesar 83,8% dan sisanya 16,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor atau variabel-variabel lain di luar model penelitian. Nilai koefisien determinasi yang mendekati 1 atau 100% menunjukkan model memiliki ketepatan yang baik dalam menjelaskan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0,465 dengan Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H1 diterima. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cocok diterapkan di dalam sebuah perusahaan. Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban responden pada variabel kepemimpinan transformasional yang termasuk dalam

kategori sangat baik. Hasil ini sejalan dengan teori dua faktor pada faktor motivasi yakni gaya kepemimpinan yang cocok pada perusahaan maka karyawan akan termotivasi di dalam dirinya untuk menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Parsial (t)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	.581	.203		2.861	.006
Kepemimpinan T.	.398	.089	.465	4.500	.000
Kompensasi	.277	.071	.318	3.906	.000
Iklim Org.	.176	.079	.204	2.244	.028

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber: data diolah, 2023

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Sylvania dkk. (2020) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar mempengaruhi kepuasan kerja pada pegawai.

Dappa *et al.* (2019) menyatakan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Kaban & Faizal (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Musim Mas Medan. Duyan & Yildiz (2020) dalam penelitiannya ditemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Odeh *et al.* (2021) menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Sektor Swasta Kuwait. Dong *et al.* (2021) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil di Departemen Pajak Nha Trang. Amalia *et al.* (2022) mengungkapkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Pengadilan Negeri Takalar. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja. Muklis *et al.* (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di kantor pusat Lembaga Amil Zakat Nasional Yatim Mandiri.

Nguon *et al.* (2022) mengungkapkan epemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional adalah strategi baru untuk meningkatkan kreativitas dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan. Secara khusus, kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pengikut dan kepuasan kerja melalui perilaku inovatif untuk meningkatkan produktivitas, Rachmah *et al.* (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT Wijaya Karya (Persero) menganggap kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ramadhona *et al.* (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Surya Tsabat Mandiri, dan penelitian dari Chandrasekara (2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Temuan tersebut menyarankan para pemimpin untuk mengembangkan kualitas kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kompensasi memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0,318 dengan Sig. sebesar  $0,000 < 0,05$  (signifikan). Hal ini berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H2 diterima. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima karyawan maka kepuasan kerjanya juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban responden pada variabel kompensasi yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini sesuai dengan teori dua faktor pada faktor motivasi, karyawan yang diberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya maka karyawan akan puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Suyanto dkk. (2020) diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian kompensasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Retnoningsih dkk. (2016) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Suprpto *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Yen *et al.* (2018) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil yang serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Veriyani & Prasetyo (2018) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada divisi produksi PT. Soljer Pribadi. Rahayu & Pramularso (2019) dalam penelitian mengungkapkan kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai bagian SDM & umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 1 Jakarta. Dengan adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan keinginan pegawai baik yang berbentuk kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial maka akan muncul kepuasan kerja pada pegawai. Puspitawati & Atmaja (2020) menyatakan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dinyatakan positif dan signifikan.

Iklm organisasi memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0,204 dengan Sig. sebesar  $0,028 < 0,05$  (signifikan). Hal ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga H3 diterima. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa iklim memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini menunjukkan bahwa

iklim organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerjanya juga akan semakin meningkat. Hal ini dibuktikan dengan hasil jawaban responden pada variabel iklim organisasi yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini sejalan dengan teori dua faktor yang terletak pada faktor motivasi, yakni semakin positifnya iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan puas akan pekerjaannya dan memiliki motivasi yang tinggi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Dharma (2019) menyatakan bahwasannya iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BHB Padang. Saurav & parikshit (2016) mengungkapkan bahwa iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Ghosh & Joshi (2016) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Natawijaya *et al.* (2018) mengemukakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Harizlinardi & Arisandy (2019) iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN). Onon (2022) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Penelitian Rusmawati & Hamsinah (2021) terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien regresi terbesar yaitu 0,465 dibandingkan dengan variabel kompensasi sebesar 0,318 dan iklim organisasi sebesar 0,204. Hal tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini yakni terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional, kompensasi dan iklim organisasi terhadap karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Secara empiris, hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis yang mendukung teori dua faktor yang menjelaskan mengenai sumber-sumber kepuasan dan ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Hasil dari penelitian ini secara praktis dapat dimanfaatkan oleh pimpinan cabang PT BPD Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana untuk dapat mempertahankan kepuasan kerja karyawan dengan membentuk gaya kepemimpinan yang positif dan bermanfaat bagi organisasi seperti lebih mendengarkan masukan bawahan, memberikan kesempatan promosi yang terbuka bagi seluruh karyawan. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan jabatan dan hasil kerja karyawan. Menjaga iklim organisasi yang kondusif dengan memberikan peran dan tanggung jawab yang jelas kepada karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa simpulan yakni Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional cocok diterapkan dalam perusahaan yang berorientasi laba. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini memiliki arti bahwa semakin sesuai kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka kepuasan kerja karyawan semakin baik. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini memiliki arti bahwa iklim organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Negara Kabupaten Jembrana. Hasil ini memiliki arti bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun saran dalam penelitian ini yakni kebijakan promosi jabatan harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi jabatan. Bagi para karyawan, hal tersebut dapat menjadi acuan agar meningkatkan kompetensi dan keterampilan Contohnya kesempatan promosi harus terbuka bagi para semua karyawan dengan memperhatikan kebijakan yang berlaku di lingkungan perusahaan. Selain itu, pimpinan perusahaan agar memberikan pendampingan bagi karyawan dalam hal pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Sedangkan bagi para karyawan, hendaknya memanfaatkan pelatihan dan pengembangan yang ditawarkan oleh perusahaan dan juga pimpinan dengan sebaik-baiknya guna menunjang pengembangan karir di dalam perusahaan. Contohnya perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan mengenai manajemen risiko bank, analisis laporan keuangan dan akuntansi perbankan. Perusahaan dalam hal kompensasi tidak langsung seperti dana wisata yang merupakan salah satu ajang untuk mempererat hubungan antar karyawan serta dalam hal uang pensiun perusahaan harus membayar uang pensiun bagi karyawan yang memasuki usia pensiun sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan bagi para karyawan, untuk masalah dana pensiun bisa dibuat dan diatur sendiri dengan menyisihkan gaji yang diterima dari perusahaan sehingga nantinya dapat dinikmati ketika memasuki usia pensiun. Contohnya dengan melaksanakan tirta yatra bersama dan kegiatan lain yang bertujuan untuk mempererat hubungan antar karyawan. Agar para karyawan merasa diperlakukan adil dalam hal penyelesaian tugas tanpa adanya intervensi dari rekan kerja yang dapat menimbulkan rasa ketidaknyamanan. Sedangkan bagi para karyawan, hendaknya lebih percaya diri dalam hal penyelesaian tugas secara mandiri. Namun, di satu sisi juga diperlukan komunikasi yang baik antar rekan kerja dan juga konsultasi mengenai tugas-tugas di dalam divisi. Contohnya karyawan diberikan keluasaan menyelesaikan tugasnya dengan tetap berkonsultasi dengan rekan kerja dalam satu divisi.

## REFERENSI

Adriyani, P. D., & Dewi, I. G. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*,

- 9(10), hal. 3463-3485.
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). *The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (Study on The Regional Liaison Agency For Banten Province in Jakarta)*. DIJDBM, 3(6), pp. 880-892
- Baqi, F. A., & Indradewa, R. (2021). *The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees*. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(08), pp. 144- 151.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2017). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*. *Nurs Out look*, 66(2), pp. 1-10.
- Chandrasekara, W. (2019). *The Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case on Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII(7), pp. 385-393.
- Dappa, K., Bhatti, F., & Aljarah, A. (2019). *A Study on The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The role of Gender, Perceived Organizational Politics and Perceived Organizational Commitment*. *Management Science Letters*, 9, pp. 823-834.
- Dharma, R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada PT. Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Benefita*, 4(2), hal. 348-362.
- Djaya, E. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi Pada Lapas Wanita Klas IIA Malang . *BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 1(03), hal. 281-287.
- Dong, V. V., Tai, P. V., Ghi, T. N., & Thanh, N. N. (2021). *The Influence of Transformational Leadership on the Job Satisfaction of Civil Servants at the Nha Trang Tax Department*. *Journal of Hunan University*, 48(5), pp. 163- 172.
- Duyan, M., & Yildiz, S. M. (2020). *The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sport Sciences in Turkey*. *European Journal of Education Studies*, 7(2), pp. 364-373.
- Fadli, A. M., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan di Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(1), hal. 16-27.
- Harizlinardi, A., Arisandy, W., & Happyana, L. (2019). *The Effect of Organizational Climate To Organizational Commitment With Job Satisfaction As A Mediator in PT Perusahaan Listrik Negara, Indonesia (PLN) Employee*. *European Journal of Education Studies*, 6(4), pp. 392- 398.
- Islamy, F. J. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2019). *Jurnal Indonesia Membangun*, 18(2), 30-44.
- Kaban, L., & Faizal, V. (2021). *Effect of Transformational Leadership Style to Job Satisfaction at PT Musim Mas, Medan*. *Journal of Accounting & Management*

- Innovation*, 5(1), pp. 36-43.
- Kurnia, A., & Ramdani, A. (2021). *The Effect of Competence, Training, Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance at Department of Transportation*, Tasikmalaya, Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*, 5(2), pp. 1-9.
- Muklis, Nugroho, R., & Riyadi, S. (2022). *Transformational Leadership, Work Motivation on Job Satisfaction, Employee Performance at National Amil Zakat Institution*. *IJOMS*, 1(7), pp. 722-736.
- Natawijaya, N., Haryono, P. B., Saparso, & Winoto, H. (2018). *The Effect of Leadership and Organizational Climate on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction*. *ICEBM Untar*, 7(1), pp. 289-295.
- Neeraja, B., & Pathak, B. K. (2020). *Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction and Commitment of Employees in Innovative Small-scale Business*. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), pp. 757-763.
- Nguon, V. (2022). *Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review*. *International Journal of Business and Management*, 17(12), pp. 75-89.
- Soemadi, R. R. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Muhammadiyah Tangerang. *Dynamic Management Journal*, 5(1), hal. 13-22.
- Sulistyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183-197.
- Suprpto, Sanosra, A., & Susbiyani, A. (2021). *Effect of Leadership Style and Compensation on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variabel (Study at Fatimah Islamic Hospital Banyuwangi)*. *IJMSIT*, 2(1), pp. 28-34.
- Susastra, P. W., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Sinar Nusra Press Utama. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), hal. 3274- 3304.
- Sylvani, Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), hal. 1-10.
- Suyanto, U. Y., Mu'ah, Lailiyah, E. H., & Purwanti, I. (2020). *The Effect of Compensation and Transformational Leadership on Job Satisfaction mediated with Job Motivation*. *IEOM Society International*, 7(10), pp. 1055-1061.
- Veriyani, R., & Prasetio, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pada Divisi Produksi PT. Soljer Pribadi. *Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(2), hal. 1-14.
- Wardono, G., Moeins, A., & Sunaryo, W. (2022). *The Influence of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable*. *UTSAHA (Journal of Entrepreneurship)*, 1(3), pp. 44-54.

- Widhy, S., Yuliantoro, H., Azwar, M. Z., & Maharani, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Compensation on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediation*. *The Management Journal of BINANIAGA*, 06(02), pp. 165-190.
- Widya Witarini, N. M., & Sriathi, A. A. (2020). *The Effect of Communication and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction at PT. Alove Bali*. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(8), pp. 349-353.
- YEN, J.-Y., CHEN, H.-H., & LIU, W.-C. (2018). *The Impact of Compensation System on Job Satisfaction from the Perspective of Equity Theory*. *International Review of Management and Business Research*, 7(4), pp. 777-786.