

## **ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN IMBALAN FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**I Kadek Udayana<sup>1</sup>**

**I Gede Riana<sup>2</sup>**

1Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: ikadekudayana@gmail.com / telp. +62 89 610 674 704

2Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Adma Umalas Villa dengan jumlah sampel diambil sebanyak 66 responden, dimana responden adalah seluruh karyawan sehingga metode sampel yang digunakan adalah metode *sensus*. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata kunci:** Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasional Dan Imbalan Finansial

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of transformational leadership, organizational commitment, and financial rewards on employee job satisfaction. This research was conducted in Adma Umalas Villa with a number of samples were taken as many as 66 respondents, where respondents were all employees so that the sampling method used is the method of census. Multiple linear regression analysis was used to test hypotheses of the study. Based on the analysis we can conclude that the transformational leadership, organizational commitment and financial rewards positive and significant effect simultaneously on employee job satisfaction. Transformational leadership, organizational commitment and financial rewards positive and significant effect partially on employee job satisfaction.*

**Keywords:** *Job Satisfaction, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment and Financial Rewards*

## **PENDAHULUAN**

Penginapan merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi/penginapan (Mantra, 2008). Industri penginapan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan banyak persaingan

dalam industri tersebut (Arrizal, 2012). Persaingan menjadi semakin ketat dengan munculnya bermacam jenis industri penginapan yang menawarkan fasilitas dan pelayanan dengan keunikan tersendiri, seperti *villa*, *resort*, *apartment* dan *bungalow* (Mantra, 2008).

Bali merupakan satu daerah tujuan wisata di Indonesia dan jasa akomodasi merupakan salah satu sarana yang menunjang pariwisata mengalami pertumbuhan yang pesat. Namun semenjak terjadinya tragedi bom Bali I dan bom Bali II serta *travel warning* dari beberapa negara asal wisatawan mancanegara, jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia khususnya ke Bali mengalami penurunan yang sangat drastis. Hal ini menyebabkan melemahnya industri pariwisata dan berdampak pada bisnis perhotelan dan jasa akomodasi lain khususnya yang berada di Bali. Salah satu usaha yang dilakukan pemerintah untuk menarik minat wisatawan datang ke Bali, dengan memfokuskan kegiatan pemerintah yang berhubungan dengan dunia internasional dan mampu menyerap banyak wisatawan lebih banyak diadakan di Bali, seperti *global inter-media dialogue 2008*, *1st Asian Beach Games 2008*, *Ubud writers and readers festival 2008*, turnamen tennis "*commonwealth bank tennis classic*" 2009, *World Shoot International* dan Kuta Karnival (Kamanjaya, 2008).

Adma Umalas Villa sebagai suatu perusahaan yang ikut berkompetensi dan bersaing di dunia pariwisata tentunya menginginkan agar usahanya berkembang secara berkesinambungan dalam merebut pangsa pasar dan memperoleh laba. Susilawati (2005), menyatakan keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik

sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Fungsi perusahaan satu sama lainnya mempunyai hubungan yang saling keterkaitan. Namun demikian fungsi personalia mempunyai peran yang sangat strategis dari fungsi – fungsi perusahaan lainnya (Mosammod, 2011). Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor produksi yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan, karena menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktifitas perusahaan (Rezvan *et al.*, 2013). Jika tidak dapat pengelolaan yang baik, akan sulit bagi pariwisata Indonesia bersaing dengan negara lain yang memiliki tempat wisata yang tidak kalah dengan Indonesia. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan (Hariandja, 2008 : 2). Dengan demikian, sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional. Salah satu aspek sumber daya manusia yang dikelola adalah aspek kepuasan kerja, di samping aspek fisik dan aspek keterampilan.

Perusahaan pada umumnya memiliki segala macam cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan mereka meskipun caranya bervariasi dari satu perusahaan ke yang lain tergantung pada fungsi yang sebenarnya dari masing-masing perusahaan. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak terhadap produktivitas perusahaan (Chaisunah dan Ani, 2010). Keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan dan karyawan dalam

melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Rezvan *et al.* (2013), menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut kepuasan kerja karyawan harus dipelihara dan diperhatikan.

Adma Umalas Villa adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penginapan yang mewilayahi Daerah Badung khususnya Seminyak Bali yang dirancang dengan konsep "*An Intimate Luxury*", dengan menawarkan kamar-kamar dengan balkon yang menyuguhkan pemandangan kolam renang *outdoor*, pemandangan sawah yang indah. Terdapat parkir pribadi gratis, dan akses Wi-Fi gratis disediakan di area umumnya dan menawarkan pengalaman yang santai dan tenang. Dalam usaha untuk melancarkan operasional perusahaan maka sangat diperlukannya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Jumlah karyawan Adma Umalas Villa sebanyak 66 orang karyawan dan jumlah karyawan ini bervariasi tergantung dari banyaknya bidang-bidang dan tugas-tugas, maupun bagian yang ada dalam perusahaan. Tugas dan bidang pekerjaan yang dijalankan selama ini oleh setiap karyawan tidak sesuai dengan *job base* dari masing-masing karyawan dengan kata lain masih banyaknya karyawan yang mengambil pekerjaan secara serabutan, ini merupakan indikasi yang menyebabkan rendahnya rasa puas dalam diri karyawan yang berdampak terhadap pelayanan dan tingkat kunjungan wisatawan yang menurun.

Melihat peningkatan jumlah kunjungan wisatawan setiap tahunnya ke Bali, kebutuhan akan tempat menginap dirasakan semakin banyak. Peluang ini sangat

diperhatikan oleh pelaku pariwisata dalam meningkatkan pelayanan untuk merebut pangsa pasar. Berikut ini dapat dilihat target dan perkembangan jumlah wisatawan yang menginap di Adma Umalas Villa dari tahun 2010 sampai tahun 2013 pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Kunjungan Wisatawan Mancanegara dan Wisatawan Domestik Yang Menginap Pada Adma Umalas Villa, Tahun 2010-2013**

No	Tahun	Total (Wisatawan)	Persentase (%) Pertumbuhan
1	2010	1.271	-
2	2011	1.122	(11.7)
3	2012	1.429	27.3
4	2013	1.380	(3.4)
	Total	5.202	12.2

*Sumber:* Adma Umalas Villa, Tahun 2014

Tabel 1 menunjukkan bahwa perkembangan jumlah kunjungan wisatawan yang menginap pada Adma Umalas Villa dari tahun 2010-2013 berfluktuasi, dimana penurunan terbanyak terjadi pada tahun 2011 sebanyak (11.7) persen, dan peningkatan terbanyak terjadi pada tahun 2012 sebanyak 27.3 persen. Data tersebut tidak terlepas dari adanya rasa tidak puas dalam diri karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan kata lain karyawan yang tidak secara maksimal melayani wisatawan, sehingga turunnya jumlah wisatawan yang menginap di Adma Umalas Villa merupakan suatu gambaran yang jelas bahwa Adma Umalas Villa harus memberikan *first class services* untuk menjawab keinginan bagi wisatawan Indonesia maupun luar negeri pada umumnya.

Melihat hal tersebut guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan pihak manajemen Adma Umalas Villa diharapkan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adma Umalas Villadalam usaha meningkatkan kepuasan kerja

karyawan, harus dapat memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Fenomena pengangguran akibat pemutusan tenaga kerja, pengunduran diri merupakan masalah kondisi tenaga kerja saat ini yang masih terjadi di Adma Umalas Villa. Hal tersebut merupakan akibat dari ketidakpuasan dalam berbagai faktor seperti ketidak sesuaian dalam pemberian kompensasi, ketidaksesuaian prosedur kerja dalam perusahaan dan kurangnya pemahaman kerja dan kerjasama antara atasan dengan bawahan (Ramlan, 2005).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh pihak manajemen sebagai upaya memelihara tingkat kinerja karyawan yang diinginkan. Salah satu trend manajemen sumber daya manusia era global ini adalah kemampuan manajer dalam membangun komitmen karyawan dengan mendapatkan lebih banyak orang yang terlibat dan senang dengan pekerjaannya. Sehingga timbul kepuasan kerja yang merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai akibat dari apresiasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu. Ramlan (2005), menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok yang diantaranya adalah adanya kepemimpinan, komitmen organisasional dan imbalan finansial (Tohardi, 2007 : 431). Menurut Siagian (2007 : 57), kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar tingkat keseriusan dan tanggung jawab karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Seorang pemimpin harus dapat mewujudkan

rasa puas karyawan di dalam bekerja. Dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan oleh seorang pimpinan, dimana pemimpin memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat (Wahjosumidjo, 2003:278). Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Kepemimpinan transformasional menerapkan konsep dimana kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (karyawan) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Muhammad *et al.*, 2012).

Kepemimpinan transformasional juga memfasilitasi kebutuhan pembelajaran karyawan secara efektif dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin. Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan karyawan berdasarkan kepercayaan, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka, membimbing dan mengembangkan kreativitas karyawan dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.

Berdasarkan pengertian ini dapat dinyatakan kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan rasa puas karyawan (Furkan *et al.*, 2013). Mengingat Adma Umalas Villa yang bergerak di bidang jasa pariwisata yang membutuhkan karyawan bekerja secara *all out* dalam memberikan pelayanan terhadap wisatawan yang harus didukung dengan seorang

pemimpin yang mampu memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya agar tidak terjadi keluhan dari wisatawan yang dampaknya cukup besar terhadap nama baik Adma Umalas Villa. Sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini dapat menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengatakan bahwa pelaksanaan kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan dalam perusahaan, dimana kurangnya rasa percaya pimpinan terhadap bawahan yang ditunjukkan dengan tidak yakinnya pimpinan terhadap bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, tidak adanya *respect* atasan dengan bawahan dalam memberikan masukan sehingga mengakibatkan adanya rasa tidak puas pada karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adanya masalah mengenai komitmen organisasional dalam perusahaan. Gozhali (2006:193), tingkat komitmen baik komitmen perusahaan terhadap karyawan, maupun antara karyawan terhadap perusahaan sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang professional. Munandar (2005), menyatakan komitmen organisasional merupakan “perspektif yang bersifat berperilaku dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*)”, sehingga semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan rasa puas dari karyawan tersebut. Rizwan *et al.*, (2010), mendukung bahwa semakin tinggi komitmen seseorang terhadap tugasnya maka akan semakin tinggi rasa puas yang akan



dihasilkan pada diri karyawan. Tahira *et al*, (2005), menyatakan bahwa sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu, karyawan pekerjaannya cenderung lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Karyawan cenderung mengalami kebosanan karena pekerjaannya kurang menantang sehingga menyebabkan komitmen karyawan tersebut akan rendah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengatakan bahwa permasalahan mengenai komitmen organisasional yang terjadi pada Adma Umalas Villa saat ini, sebagian besar karyawan mengatakan tidak memiliki rasa keterlibatan yang mendalam dengan perusahaan yang ditunjukkan dengan tidak adanya rasa tanggung jawab karyawan terhadap kewajiban-kewajibannya, oleh sebab itu karyawan tidak merasa takut akan kehilangan keuntungan-keuntungan finansial dan tidak takut untuk keluar dari Adma Umalas Villa. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja.

Hasibuan (2007:203), menyatakan balas jasa, sikap pimpinan, dan komitmen organisasi yang ada mempengaruhi kepuasan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Muhammad (2012), menyatakan dalam penelitiannya imbalan finansial mencakup semua jenis pembayaran baik secara langsung maupun tidak langsung, berbentuk materil atau uang maupun penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pekerja atau buruhnya. Chaisunah *et al*. (2010), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa imbalan finansial dan non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Rifki (2012), mengatakan variabel imbalan finansial salah satu yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Imbalan finansial adalah pelengkap baik yang bersifat material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan (Hasibuan, 2007:185). Ramlan (2005), dalam penelitiannya menyatakan bahwa imbalan finansial yang adil dan layak sangat membantu memotivasi karyawan yang berdampak terhadap rasa puas karyawan. Bentuk imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan berupa gaji, bonus, hari cuti, tunjangan hari raya, tunjangan makan, tunjangan transport, imbalan kecelakaan kerja, pelayanan dokter 24 jam, persiapan dana pensiun (Tahira *et al.*, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan mengatakan bahwa kebijaksanaan pemberian imbalan finansial khususnya gaji dan tunjangan transport yang diterima masih belum dapat mencukupi kebutuhan karyawan, mengingat sekarang harga BBM sudah dinaikan pemerintah yang membuat biaya semakin naik. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan belum memadai, sehingga mengakibatkan adanya indikasi turunnya rasa puas pada karyawan.

Melihat hasil dari beberapa penelitian sebelumnya dan dilihat dari kondisi real yang ada dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, riset ini melanjutkan penelitian sebelumnya dan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Adma Umalas Villa dengan sistem yang ada saat ini.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Agusthina *et al.* (2012), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara parsial merupakan variabel yang mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Rezvan *et al.* (2013), menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Furkan *et al.* (2012), menyimpulkan kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Pernyataan ini didukung oleh Rifki (2012), menyatakan kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Yulinda dan Hariyanti (2013), menemukan dalam penelitiannya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Teman (2005), mengatakan bahwa komitmen organisasional melalui uji parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Susilo dan Durrotun (2006), menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja seseorang untuk bekerja. Robbins (2006), menemukan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Rizwan *et al.*, (2010) menyatakan dalam penelitiannya secara parsial kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen

organisasional. Nadia (2011), dalam penelitiannya komitmen organisasional secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Muhammad Ehsan *et al.* (2012), menyimpulkan bahwa imbalan finansial merupakan salah satu variabel berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Muhammad Rafiq *et al.* (2012), mengatakan bahwa imbalan finansial berpengaruh secara parsial dengan kepuasan kerja karyawan, dipertegas oleh Sopiah (2013), yang menyatakan imbalan finansial berpengaruh parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Rita (2005), menyatakan kepuasan kerja karyawan secara parsial dipengaruhi oleh imbalan finansial. Farid (2008), yang menyatakan imbalan finansial berpengaruh parsial dengan kepuasan kerja karyawan. Dari pemahaman diatas ditarik hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub> : Insentif finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari variabel atau lebih (Sugiyono, 2008 :5), penelitian asosiatif ini juga digunakan oleh (Arrizal, 2011), dalam penelitiannya. Dalam penelitian ini jenis hubungannya adalah hubungan linier karena bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Adma Umalas Villa yang berlokasi di Jl. Umalas 1 No. 42 Seminyak Kerobokan yang dirancang dengan konsep "An Intimate Luxury" kemewahan yang menyatu dengan alam. Adapun alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian pada Adma Umalas Villa yang merupakan usaha yang bergerak di bidang jasa pariwisata, yang harus memberikan jaminan atas kualitas yang diberikan kepada wisatawan, adanya dukungan dari pendapat ahli yang digunakan oleh penulis bahwa kepuasan kerja ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Riduwan dan Sunarto, 2007:5). Sebagai obyek dalam penelitian adalah pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial terhadap kepuasan kerja karyawan di Adma Umalas Villa.

Kepemimpinan transformasional adalah sifat karakter, atau kegiatan pimpinan untuk mempengaruhi perilaku karyawan secara positif, membimbing, memotivasi dan mengarahkannya agar bekerja dengan lancar sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Fitriani, 2013). Komitmen organisasional sebagai "derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu (Teman, 2005).

Imbalan finansial adalah suatu pemenuhan kebutuhan atau keperluan *finansial* yang diberikan oleh Adma Umalas Villa yang bersifat jasmaniah dan rohaniah (Farid, 2008). Kepuasan Kerja Karyawan adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Teman, 2005). Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap daripada perilaku.

Data Primer adalah data yang didapatkan dengan observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan Adma Umalas Villa. Data Sekunder adalah data yang dalam bentuk jadi, seperti sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Adma Umalas Villa sebanyak 66 orang tidak termasuk *general manager*, khususnya terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jadi dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi, wawancara, kuisisioner dan studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan Adma Umalas Villas, dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi tiga aspek yaitu umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

Faktor umur dapat menunjang kegiatan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik dan menghasilkan jasa yang berkualitas karena dengan umur produktif yang dimiliki oleh karyawan yang akan berkorelasi terhadap kinerja karyawan yang akan berdampak terhadap perusahaan. Responden menurut umur pada Adma Umalas Villas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 16 – 25 tahun dengan persentase yaitu 48,5 persen. Persentase terkecil

yaitu 4,5 persen dengan jumlah responden sebanyak 3 orang yang berumur 46-60 tahun. Hal ini berarti bahwa, karyawan Adma Umalas Villas rata – rata berumur 16-25 tahun di mana rentang usia ini termasuk rentak usia yang produktif.

Jenis kelamin mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan serta perilaku karyawan. Responden menurut jenis kelamin pada Adma Umalas Villas menunjukkan bahwa jumlah responden sebanyak 39 orang dengan persentase laki-laki sebesar 59,1 persen sedangkan perempuan sebesar 40,9 persen. Hal ini berarti sebagian karyawan Adma Umalas Villas didominasi oleh karyawan laki-laki mengingat perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata membutuhkan tenaga kerja yang cepat dan cekatan.

Pendidikan dari seorang karyawan merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Faktor pendidikan karyawan berkaitan dengan jenjang karir dalam prestasi, tanggung jawab, disiplin kerja karyawan dan kerjasama dalam menjalankan pekerjaan. Menurut pendidikan karyawan pada Adma Umalas Villas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan sarjana (S.1) sebesar 48,5 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SLTP yaitu sebesar 7,6 persen. Ini menyatakan bahwa Adma Umalas Villas benar-benar membutuhkan tenaga kerja yang memiliki *skill*, pendidikan dan keahlian dibidangnya, khususnya dibidang pariwisata.

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ ".

Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Hasil uji validitas dapat dijelaskan bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah (X<sub>1,4</sub>) dimana pimpinan harus mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan baik dan mudah dimengerti bawahan, mengingat indikator ini memiliki nilai tertinggi yaitu 0,850.

Indikator dengan nilai terendah adalah (X<sub>1,3</sub>) hal ini harus menjadi perhatian perusahaan dimana pimpinan harus menghargai setiap bawahan yang sudah memberikan rasa hormat terhadapnya mengingat indikator ini memiliki nilai terendah yaitu 0,766. Indikator dalam komitmen organisasi yang memiliki nilai tertinggi adalah (X<sub>2,2</sub>) dimana karyawan mau bertahan agar keuntungan-keuntungan finansial tetap diterima mengingat indikator ini memiliki nilai tertinggi yaitu 0,842.

Indikator dengan nilai terendah adalah (X<sub>2,3</sub>) ini sangat diharapkan menjadi perhatian perusahaan mengingat karyawan bertahan dalam perusahaan karena kewajiban-kewajiban pekerjaan mereka terhadap perusahaan, indikator ini memiliki nilai terendah yaitu 0,766. Indikator dalam imbalan finansial yang memiliki nilai tertinggi adalah (X<sub>3,4</sub>) perusahaan harus mempertahankan sistem bonus bagi karyawan yang dirasakan sudah adil sesuai dengan bidang tugas masing-masing mengingat indikator ini memiliki nilai tertinggi yaitu 0,868.

Indikator dengan nilai terendah adalah (X<sub>3,2</sub>) hal ini harus menjadi pokok perhatian perusahaan dimana gaji yang diberikan selama ini oleh perusahaan



dirasakan belum dapat memenuhi kebutuhan hidup karyawan, indikator ini memiliki nilai terendah yaitu 0,683. Indikator dalam kepuasan kerja yang memiliki nilai tertinggi adalah (Y.4) dirasakan lingkungan kantor bersih sehingga karyawan senang bekerja dan pekerjaan selesai dengan baik indikator ini memiliki nilai tertinggi yaitu 0,806.

Indikator dengan nilai terendah adalah (Y.5) perusahaan diharapkan memperbaiki fasilitas kantor yang tersedia untuk mendukung karyawan melaksanakan pekerjaannya, indikator ini memiliki nilai terendah yaitu 0,725. Maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Uji reabilitas bertujuan untuk mencari tahu sejauh mana konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dan dengan teknik yang sama pula walaupun waktunya berbeda, maka hasil yang akan diperoleh adalah sama. Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dan diharapkan. Nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0,6$ .

Hasil uji reabilitas dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel  $> 0,6$ , ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Analisis deskriptif disajikan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel-variabel penelitian yaitu nilai minimum, maksimum, rata-rata dan standar deviasi. Hasil uji analisis deskriptif menjelaskan bahwa nilai minimum untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah indikator pimpinan yang belum menerima tingkat kepercayaan dari bawahan ( $X_{1.1}$ ) dengan nilai 3,67, sedangkan indikator memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah pimpinan menyampaikan tugas sudah sesuai dengan tugas pokok karyawan ( $X_{1.5}$ ) dengan nilai 3,92. Pada variabel komitmen organisasional nilai minimum dengan indikator karyawan bertahan dalam perusahaan dikarenakan merasa terlibat dan mengidentifikasikan diri dengan perusahaan ( $X_{2.1}$ ) dengan nilai 3,52, sedangkan indikator memiliki nilai rata-rata tertinggi karyawan bertahan dalam perusahaan karena menginginkan keuntungan-keuntungan finansial ( $X_{2.2}$ ) dengan nilai 3,80.

Nilai minimum untuk variabel imbalan finansial indikator jumlah tunjangan yang diberikan perusahaan belum dapat membantu meringankan beban karyawan ( $X_{3.3}$ ) dengan nilai 3,48, sedangkan indikator memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah perusahaan dalam menentukan sistem bonus bagi karyawan sudah adil sesuai dengan bidang tugas masing-masing ( $X_{3.4}$ ) dengan nilai 3,73.

Nilai minimum untuk variabel kepuasan kerja dengan indikator yang fasilitas kantor yang tersedia belum mendukung pelaksanaan kerja karyawan ( $Y_{.5}$ ) dengan nilai 3,24, sedangkan indikator memiliki nilai rata-rata tertinggi adalah karyawan merasa bahwa pekerjaan sekarang sesuai dengan kemampuan mereka ( $Y_{.3}$ ) dengan nilai 3,73.

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

Uji normalitas dapat dilakukan secara kuantitatif menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *Asymp.sig (2-tailed)* > tingkat signifikan ( $\alpha = 5\%$ ). Adapun hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

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

N	66
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	.543
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	.930

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 2 dapat diketahui nilai signifikansi dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar  $0,566 > 0,05$  maka ini berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas dapat diperoleh hasil sebagai berikut pada Tabel 3 berikut.

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

No	Model	Collinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan transformasional	0,354	2,824
2	Komitmen organisasional	0,250	4,007
3	Imbalan finansial	0,261	3,829

*Sumber:* Data diolah, 2015

Tabel 3 di atas, dapat diketahui nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Uji ini dilakukan untuk menganalisis apakah dalam model regresi terdapat ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dimana model regresi yang baik tidak mengandung gejala heterokedastisitas. Hasil uji *Glejser* ditunjukkan pada Tabel 4 berikut:

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.402	.041		9.890	.000
2	Kep. Trans	-.029	.069	-.089	-.424	.673
3	Kom. organis	.100	.082	.307	1.221	.222
4	Imbalan	-.066	.080	-.202	-.823	.413

*Sumber:* Data diolah, 2015

Berdasarkan tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa hampir semua variabel memiliki nilai sig > 0,05 ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Adapun hasil analisis regresi dengan program *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.**  
**Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	.000	.066	-	-
Kepemimpinan transformasional	.243	.111	2.183	.033
Komitmen organisasional	.380	.132	2.868	.006
Imbalan finansial	.294	.129	2.268	.027
Dependen variabel	: Kepuasan kerja			
F Statistik	: 55,546			
Sig F	: 0,000			
R <sup>2</sup>	: 0,729			
Adjusted R <sup>2</sup>	: 0,716			

*Sumber:* Data diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,243 X_1 + 0,380 X_2 + 0,2$$

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama (simultan) terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} = 55,546$  dan nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat keyakinan 95 persen dan  $\alpha = 0,05$ ;  $df = (k-1):(n-k) = (3:65)$  adalah sebesar 2,75. Oleh karena  $F_{hitung}$  (55,546) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,75) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan imbalan finansial berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja.

Jika dilihat dari nilai  $R^2$ , diperoleh nilai 0,729. Nilai tersebut memiliki arti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), imbalan finansial ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) berpengaruh sebesar 72,9 persen,

sedang sisanya 100 persen - 72,9 persen = 27,1 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Pengaruh tiap-tiap variabel bebas dalam model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), imbalan finansial ( $X_3$ ) secara parsial terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05 dengan pengujian  $\alpha = 0,05$ ;  $df = 65$ , sehingga  $t_{tabel}$  (0,05:65) adalah sebesar 1,671. Hasil analisis uji t dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

**Tabel 6.**  
**Hasil Analisis Uji t**

Variabel	Hasil uji t	Hasil hipotesis	Sig.	Hasil hipotesis
$X_1$	(2,183) > (1,671)	$H_0$ ditolak	0,033	$H_0$ ditolak
$X_2$	(2,868) > (1,671)	$H_0$ ditolak	0,006	$H_0$ ditolak
$X_3$	(2,268) > (1,671)	$H_0$ ditolak	0,027	$H_0$ ditolak

Sumber: Data diolah, 2015

Hipotesis ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tabel 6 menunjukkan nilai signifikan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 6 nilai  $t_{hitung} = 2,183$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*. Berhubungan erat dan signifikan dalam arti kedua variabel antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja saling berpengaruh erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik. Hipotesis pertama yang menyatakan "Variabel kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa* terbukti.

Hipotesis ini menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Tabel 6 menunjukkan nilai signifikan komitmen organisasional ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 6 nilai  $t_{hitung} = 2,868$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti komitmen organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berhubungan erat dan signifikan dalam arti kedua variabel antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja saling berpengaruh erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik. Hipotesis kedua yang berbunyi "Variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*" terbukti.

Hipotesis ini menyatakan bahwa imbalan finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tabel 6 menunjukkan nilai signifikan imbalan finansial ( $X_3$ ) lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 6 nilai  $t_{hitung} = 2,268$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti imbalan finansial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Berhubungan erat dan signifikan dalam arti kedua variabel antara imbalan finansial dengan kepuasan kerja saling berpengaruh erat satu sama lain dengan didasarkan pada perhitungan olah data statistik. Hipotesis ketiga yang berbunyi "Variabel imbalan finansial berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*" terbukti.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin baiknya pemahaman karyawan sehingga terciptanya rasa puas dalam diri karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Voon (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang bergaya transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Bas *et al.* (2003) dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap rasa puas karyawan. Inipun dibuktikan oleh Wan Omar and Fauzi (2013) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional mampu mendukung kepuasan kerja seorang karyawan (dinyatakan oleh Mosammad, 2011). Ramlan (2005) juga mendukung pernyataan ini mengingat kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komitmen organisasional memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan, terlihat adanya pemahaman komitmen dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan rasa puas karyawan pada *Adma Umalas Villa*. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Cevat (2012) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini pun didukung oleh Windy dan Gunasti (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh



secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Dinyatakan oleh Susilo dan Durrotun (2006) komitmen organisasional yang efektif mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini mendukung pernyataan Yulinda dan Sri (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan komitmen organisasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Teman (2005) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil menunjukkan imbalan finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja, adanya imbalan finansial yang sesuai pada karyawan dapat mendorong rasa puas karyawan dalam bekerja. Berdasarkan hasil ini mendukung penelitian Alamdar *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa imbalan finansial memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dermawan (2006) dalam penelitiannya menyatakan hal yang sama imbalan finansial memiliki pengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Farid (2008) menyatakan hal yang sama imbalan finansial memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Imbalan finansial mampu mendukung rasa puas karyawan dalam bekerja (dinyatakan oleh Muhammad *et al.*, 2012). Sopiah (2013) juga mendukung pernyataan ini mengingat imbalan finansial memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan adalah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas*

*Villa*. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*. Imbalan finansial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*.

Saran yang dapat diberikan adalah hendaknya pimpinan sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan perilaku kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini pimpinan dengan jelas dalam menyampaikan wewenang kepada bawahan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada *Adma Umalas Villa*. Memiliki karyawan yang merasa selalu terlibat dan mengidentifikasi diri dengan perusahaan serta kewajiban-kewajibannya yang mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka yang akan menumbuhkan komitmen dalam organisasi yang dimiliki setiap karyawan dalam bekerja. Memperbaiki sistem finansial yang diterima karyawan, dengan menerapkan sistem dan tunjangan yang diberikan dapat membantu meringankan beban karyawan.

## REFERENSI

- Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib, Endang Siti Astuti, 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*. *Journal Basic*, 2(9): h: 8833-8842
- Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed, 2012. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7),pp:2697-2705.
- Arrizal, M.Si, Drs. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi Lima Hirarki Kebutuhan Abraham Maslow Terhadap Kepuasan Kerja, Kasus Pengusaha Industri Mikro Kerupuk Singkong di Kecamatan Kamang Magek, Kabupaten Agam. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (1): h: 2086 – 5031

- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2003, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformasional and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h: 207-218
- Cevat Celep, Ozge Eler Yilmazturk. 2012. The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Journal Social and Behavioral Sciences.* 4(6): h: 5763-5776.
- Chaisunah dan Ani Muttaqiyathun, 2010. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. BPR Shinta Daya). *Jurnal Manajemen*, 2(1): h: 1-17.
- Dermawan Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja : Konsep, Desain dan Tehnik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Bandung
- Farid Firmansyah, 2008. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Karyawan di SMA Wachid Hasyim Surabaya Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3 (1): h: 94– 105
- Fitriani. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan timur. *Jurnal Administrasi Negara*, 3 (1), h: 989-1002.
- Furkan Baltaci, Emin Kara, Erdal Tascan, Huseyin Avsalli, 2012. The Effects of Leadership On Job Satisfaction (Visionary Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership). *International Journal Symposium on Sustainable Development*, 1(31): h: 220-226
- Ghozali, Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, Marriot. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kaihatu: Cetakan kelima.
- Kamanjaya, Made. 2008. *Peluang Pariwisata Bali Di Tengah Persaingan Global*. Bali
- Mantra, Ida Bagus. 2008. *Autobiografi Seorang Budayawan*. Penyunting I.B. Wiana. Denpasar : Upada Sastra.

- Mosammod Mahamuda Parvin, 2011. Factors Affecting Employee Job Satisfaction Of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1 (9): h: 113-123
- Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaiser Danish, Yasin Munir, 2012. The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 10 (5): h: 6-9
- Muhammad Rafiq, Muhammad Javed, Mustajab Khan and Maqsood Ahmed, 2012. Effect Of Rewards On Job Satisfaction Evidence From Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4(1): h: 337-347
- Munandar Wahyono, 2005. Faktor-faktor Motivasi yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Direktorat Jendral Perlindungan Hak Aasasi Manusia. *Tesis Universitas Indonesia*
- Nadia Ayub, 2011. The relationship between work motivation and job satisfaction in diversified professions but none investigated bank managers in Pakistan. *Journal Research Pakistan Business Riview*, 2(1): h: 332-347
- Ramlan Ruvendi, 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan kerja Karyawan di Balai Besar Industrial Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1): h: 17-26
- Rezvan Mirsafaei Rizi, Aida Azadi, Maryam Eslami Farsani, Shahram Aroufzad, 2013. Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2 (1): h: 7-11
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Rifki Afrizal, 2012. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Nindya Karya Persero. *Jurnal Ekonomi*, 2(1): h: 1-15
- Rita Johan, 2005. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1(1): h: 6-31
- Rizwan Saleem, Azeem Mahmood and Asif Mahmood, 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11): h: 213-222

- Robbins, Stephens. 2006, *Organization Behaviour, Seventh Edition*, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey 07632.
- Siagian Sondang, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sopiah, 2013. The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International Journal of Learning & Development*, 3(2): h: 77-91
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Susilawati, 2005. Analisis Faktor Penentu Semangat Kerja Karyawan Administrasi Institut Seni Indonesia (ISI) Denpasar". *Skripsi Universitas Udayana*
- Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, 2006. Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 3(2): h: 69-81
- Tahira Nazir, Saif-Ur-Rehman Khan, Syed Fida Hussain Shah and Khalid Zaman, 2013. Impact of Rewards and Compensation on Job Satisfaction: Public and Private Universities of UK. Middle-East *Journal of Scientific Research* 14 (3): h: 394-403
- Teman Koesmono, H. 2005 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2): h: 171-188
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Voon, M.L., M.C. L, K.S. Ngui, N.B. Ayob, 2011. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): h: 24-32
- Wahjosumidjo.2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta. *Jurnal Kajian Bisnis*,17.
- Wan, Omar and Fauzi Hussin, 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling

(SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2): h: 346-365

Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih, 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi (Studi kasus pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *Jurnal The Indonesian Accounting Review*. 2(2): h: 215-228.

Yulinda dan Sri Wulan Hariyanti, 2009. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Cabang Setia Budi Medan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1): h: 25-32