

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI,  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT BPR KITA CENTRADANA KUTA BADUNG**

**A.A Ngurah Nanda Apriyana<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
email:wahnanda39@yahoo.co.id/ telp: +6285738859164

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Kita Centradana Kuta, Badung. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 90 orang dengan metode pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang di gunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis (1) kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) komunikasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keterbatasan dalam penelitian ini dimana peneliti hanya menggunakan tiga variabel bebas untuk mengukur kepuasan kerja. Hendaknya peneliti selanjutnya lebih menyempurnakan penelitian ini dengan menambah variabel lain yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

**Kata kunci:** *kepemimpinan transformasional, komunikasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja.*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership, communication and work environment on employee job satisfaction. This research was conducted at PT. BPR We Centradana Kuta, Badung. The number of samples taken 90 people with sampling methods saturated. Data collected through interviews and questionnaires. The analysis technique used is multiple linear regression. Based on the analysis (1) of transformational leadership is partially significant positive effect on job satisfaction of employees, (2) communication in partial significant positive effect on job satisfaction of employees, (3) the work environment is partially significant positive effect on employee satisfaction. Limitations of this study where researchers only use three variables to measure job satisfaction. Further research should further refine this research by adding other variables related to job satisfaction.*

**Keywords:** *transformational leadership, communication, work environment, job satisfaction.*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) adalah sumber daya yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi dengan cara mengelola sumber daya

yang dimilikinya. Menurut (Ardana, dkk. 2012:3) SDM ialah aset yang sangat berharga dan sangat penting yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi, karena sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, agar organisasi dapat berhasil mencapai tujuannya tersebut, maka harus ditunjang dengan tenaga SDM dalam menjalankan tugas dengan baik (Mondiani, 2012).

Afolabi (2008) mengatakan pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain melebihi tindakan masyarakat yang mempengaruhi mereka. Pemimpin memberikan pengaruh dengan menunjukkan keyakinan, menekankan kepercayaan dan menyampaikan nilai-nilai yang diyakininya. Pemimpin memberikan motivasi yang inspiratif, antara lain dengan mengartikulasikan visi, berdiskusi dengan optimis dan antusias.

Pemimpin memberikan stimulasi intelektual, misalnya dengan merangsang anggotanya untuk selalu memiliki perspektif yang baru dalam melakukan sesuatu. Riaz (2010) mengatakan pemimpin transformasional harus mampu mengubah isu-isu mengenai kesadaran karyawan dan memfasilitasi pemahaman baru dengan meningkatkan karyawan. Purnomo (2010) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena dapat memotivasi karyawannya. Voon, et.al. (2011) mengatakan dibandingkan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih penting dalam hal kepuasan kerja pengikutnya. Long, (2013) dalam penelitiannya mengatakan signifikan positif dan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

Kiswanto (2010) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komunikasi yang lancar serta kepemimpinan yang baik. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus berusaha untuk dapat melaksanakan komunikasi yang baik terhadap karyawannya. Brahmasari (2012) menyatakan komunikasi sebagai sarana atau alat informasi antara seorang pengirim dan seorang penerima, terhadap makna komunikasi antara individu yang terlibat di dalamnya. Untuk mencapai baik tujuan organisasi maupun individu anggota organisasi dapat dibantu dengan cara saling berkomunikasi, mengimplementasikan dan merespon perubahan organisasi, mengkoordinasikan berbagai aktivitas, dan berkaitan secara virtual dengan semua perilaku yang relevan dengan organisasi.

Haig (2013) mengatakan bahwa karyawan akan mampu bekerja secara optimal apabila didukung oleh kondisi lingkungan kerja yang baik. Suatu kondisi kerja dikatakan baik adalah apabila manusia dapat melakukan kegiatan secara optimal, sehat, nyaman, dan aman. Sedangkan lingkungan kerja yang tidak baik dapat memberikan akibat yang dalam jangka waktu panjang terus terasa, seperti banyaknya tenaga yang dibutuhkan dan rancangan kerja yang tidak efisien, serta dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Rumada (2013) menyatakan variabel kompensasi finansial, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut teori Herzberg yang dimaksud dengan faktor-faktor motivasional dalam kepuasan kerja adalah hal yang sifatnya intrinsik yang bersumber dari

dalam diri seseorang seperti keberhasilan yang diraih, pekerjaan seseorang. PT. BPR Kita Centradana pada awalnya bernama PT. BPR Fajar Dewata Utama didirikan pada tanggal 24 Agustus 1990 dan pada tanggal 6 September 1996 perusahaan ini telah merubah namanya menjadi PT. BPR Kita Centradana. PT. BPR Kita Centradana memiliki 4 anak perusahaan di Bali dan PT. BPR Kita Centradana Kuta beralamat di Jl. Kalianget No.8 Kuta, Badung.

Setelah melakukan pengamatan dan wawancara langsung di PT. BPR Kita Centradana Kuta pada bulan Januari 2015, dapat dijelaskan beberapa masalah yang terjadi berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja pada PT. BPR Kita Centradana Kuta sangat menentukan semangat dalam bekerja, namun terdapat permasalahan yang timbul mengenai kepuasan kerja karyawan dikarenakan tidak meratanya kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing karyawan, seperti : pembayaran karyawan yang tidak sesuai dengan beban kerja, kurangnya kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu. Selain itu lingkungan kerja yang kurang baik seperti penerangan dan suhu udara dalam perusahaan, komunikasi sesama rekan kerja juga terlihat tidak baik seperti karyawan yang tidak saling berbicara karena masalah pribadi. Masalah tersebut mengakibatkan ketidakpuasan karyawan untuk bekerja dan dapat mengganggu tugas perusahaan.

Masalah kepemimpinan yang terjadi pada PT. BPR Kita Centradana Kuta menjadi suatu hal yang penting, dikarenakan kepemimpinan itu merupakan suatu indikator yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adanya masalah

yang ditemukan pada PT. BPR Kita Centradana Kuta yaitu pemimpinnya memiliki sifat yang tegas terhadap karyawannya. Pemimpin tidak segan-segan memberikan suatu masukan pada karyawannya, tetapi tidak jarang pemimpin menegur keras dan mengkritik karyawan atas kinerjanya yang kurang baik dihadapan para karyawan lain. Hal ini lah yang sering membuat para karyawan merasa malu dan merasa tidak dihargai. Dari karakteristik tersebut, perilaku pemimpin pada PT. BPR Kita Centradana Kutasama sekali belum sepenuhnya menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional.

Indikasi turunnya kepuasan kerja karyawan juga disebabkan oleh kurangnya komunikasi antar sesama teman karyawan dan atasan di dalam perusahaan. Komunikasi yang baik merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian kemudian diarahkan kepada suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Nitisemito, 2005:193). Masalah komunikasi yang terjadi pada perusahaan yang menyebabkan terjadi ketidakpuasan kerja karyawan antara lain, kurangnya pemahaman seorang atasan dalam penyampaian informasi mengenai pekerjaan kepada bawahan di PT. BPR Kita Centradana Kuta.

Selain masalah kepemimpinan dan komunikasi, kepuasan kerja karyawan PT. BPR Kita Centradana Kuta juga disebabkan oleh faktor lingkungan kerja. Berdasarkan yang terjadi di perusahaan, masalah lingkungan kerja yang ada di sekitar pekerja (perusahaan) juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dimana lingkungan kerja di katakan baik atau

sesuai apabila para pekerjanya dapat menjalankan tugas atau kegiatan secara optimal di lingkungan kerja tersebut. Sebaliknya jika lingkungan kerja dikatakan tidak baik atau tidak sesuai dapat membuat para pekerja menjadi malas menjalankan tugas-tugasnya.

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini terkait pada kesenjangan penelitian yang ada pada latar belakang. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, sehingga dapat dibuat suatu rumusan masalah adalah (1) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?; (2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?; dan (3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

Berdasarkan penjelasan pada rumusan masalah maka dapat disimpulkan tujuan penelitian, adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Kita Centradana, Kuta; (2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Kita Centradana, Kuta; dan (3) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada pada PT. BPR Kita Centradana, Kuta.

Manfaat penelitian secara langsung maupun tidak langsung terhadap pihak-pihak yang terkait, adalah hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam pendalaman teori-teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam kepuasan kerja yang terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan

lingkungan kerja, dan penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam merumuskan kebijakan dalam pengelolaan SDM dan sebagai bahan pertimbangan evaluasi kerja karyawan PT. BPR Kita Centradana Kuta.

Menurut Siagian (2011: 295) kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang suatu pekerjaannya. Menurut Martoyo (2007:156), kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Kepuasan kerja juga merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana pada saat karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2010).

Menurut Bass (Zahari, 2012) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memotivasi pengikut melalui inspirasi. Para pengikut yang ditawarkan tantangan dan dukungan pengembangan kepribadian, berwujud konsentrasi pada kualitas seperti ide-ide, nilai-nilai dan visi dalam upaya membangun hubungan baik dalam organisasi. (Maulizar, dkk. 2012). Pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa

mendatang. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Komunikasi adalah suatu proses percakapan yang member tahu beberapa jenis informasi dari seorang, kelompok atau organisasi dengan maksud dapat dipahami (Setiawan, 2007). Brahmasari (2012) mengatakan komunikasi didefinisikan sebagai pertukaran informasi antara seorang pengirim dan seorang penerima, dan kesimpulan (persepsi) terhadap makna komunikasi antara individu yang terlibat.

Lingkungan kerja yang ada dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang cukup penting dalam pelaksanaan proses produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Lingkungan kerja yang dimaksud di penelitian ini adalah lingkungan kerja yang mempunyai pengaruh langsung pada pengerjaan dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap panca indera (mata, hidung, telinga, lidah dan kulit) karyawan. Baik atau tidak sesuainya lingkungan kerja karyawan akan dapat langsung dirasakan dan dapat berpengaruh terhadap proses kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar lingkungan perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, baik yang dapat dilihat maupun yang tidak dapat dilihat.

Anorogo dan Widiyanti (1998) memandang lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan yang dapat mempengaruhi

dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Nitisemito (1992), faktor lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Setiap organisasi haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga memiliki pengaruh yang positif. Nitisemito (2008:183) mengatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Sedarmayanti (2001:1) mengatakan bahwa lingkungan kerja yaitu keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.

Dari dinyatakan pernyataan tokoh-tokoh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pada dasarnya memang tidak secara langsung ikut dalam proses operasional melainkan lingkungan kerja dapat mempengaruhi langsung terhadap kondisi dan panca indera yang dapat dirasakan oleh karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Dalam lingkungan kerja mengandung pengertian suatu tempat atau lingkungan tempat karyawan yang bersangkutan melakukan pekerjaannya dengan fasilitas manual yang harus ada, yaitu penerangan, pertukaran udara, kebersihan, keamanan dan kelengkapan alat kerja sehingga karyawan dapat bekerja pada tingkat produktivitas yang tinggi. Dengan lingkungan kerja yang memadai dalam arti nyaman dan aman dapat ikut meningkatkan semangat gairah kerja karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang sesuai akan menambah motivasi kerja bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Zahari (2012) mengatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi, *et.al.*(2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan. Hartanto (2014) mengatakan variabel kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Griffith (2004) membuktikan bahwa sekolah di mana kepala sekolahnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki staf sekolah yang lebih puas dengan pekerjaan mereka. Yang, Mu-Li (2012), menemukan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Arenawati (2010) mengatakan kemampuan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Safitri (2012) mengatakan komunikasi (X3) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Suastika dan Putra (2013) mengatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Diatmika (2013) mengatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ali and Haider (2012) mengatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Carriere and Bourque (2009) mengatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Bakanauskienė *et al* (2010) juga

mengatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tuzun (2013) mengatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub>: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Diatmika (2013) mengatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Chaisunah (2011) mengatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Yunanda (2012) mengatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jain dan Surinder (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jayasuriya, *et al* (2012) dalam penelitiannya pada perawat pedesaan di Papua Nugini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Annakis, *et al* (2011) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BPR Kita Centradana Kuta. Data yang diperoleh akan diolah dan agar dapat membuktikan hipotesis dan menjawab rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya. Objek dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan

Transformasional, Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja. Subyek dalam penelitian ini adalah para karyawan pada PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung. Variable-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini terdiri dari variable dependen dan variabel independen, yaitu sebagai berikut: (1) Variabel Dependen (Y), Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y), (2) Variabel Independen (X), Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X1), komunikasi (X2), dan lingkungan kerja (X3). PT. BPR Kita Centradana merupakan salah satu BPR yang sangat sukses di Bali. PT. BPR Kita Centradana Kuta berlokasi di Jl. JI. Kalianget No.8 Kuta, Badung. Alasan yang melatarbelakangi peneliti melakukan penelitian di PT. BPR Kita Centradana, antara lain (1) ditemukannya masalah menyangkut dengan kepuasan kerja karyawan; dan (2) peneliti menganggap kegiatan ini perlu dilakukan agar diketahui faktor-faktor penyebab kepuasan kerja karyawan dan diketahui variabel-variabel yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. BPR Kita Centradana Kuta.

Populasi dalam penelitian ini 90 orang jumlah karyawan pada PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung yang di ambil menjadi sampel hanya 56 orang, yaitu: 31 marketing, 8 teller, 15 account officer dan 2 administrasi.

. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sample jenuh (sensus), dimana seluruh populasi akan dipilih menjadi sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan 2 metode penelitian dalam mengumpulkan data, yaitu:

- 1) Kuesioner, digunakan untuk mengumpulkan data dari tiap responden dengan membagikan daftar-daftar pertanyaan berkaitan dengan variabel atau masalah yang akan diteliti.
- 2) Wawancara, dalam hal ini wawancara dilakukan melalui sesi tanya jawab secara langsung bersama responden demi mencari fakta yang terjadi dilapangan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi liner berganda dan teknik pengolahan data penelitian ini menggunakan program SPSS versi 17 *for Windows*.

Adapun bentuk umum dari persamaan teknik analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan kerja
- a = Konstanta
- $\beta$  = Koefisien regresi
- X1 = Kepemimpinan transformasional
- X2 = Komunikasi
- X3 = Lingkungan Kerja
- e = Kesalahan residual (*error*)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden pada penelitian pengaruh kepemimpinan tranformasional, komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung dapat dilihat dari beberapa kriteria yaitu: Umur, Jenis Kelamin, dan Pendidikan Terakhir, berikut disajikan karakteristik responden dari berbagai kriteria tersebut pada Tabel 1.

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

No.	Usia	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	20 – 25	6	10,7
2	26 – 30	20	35,7
3	31 – 35	10	17,9
	> 35	15	26,8
	<b>Jumlah</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	Diploma (DIII/DIV)	15	26,8
2	Sarjana (S1/S2)	41	73,2
	<b>Jumlah</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	persentase %
1	Laki-laki	20	35,7
2	Perempuan	36	64,3
	<b>Jumlah</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer, diolah 2015

Tabel 1 menunjukkan hasil perhitungan jumlah karakteristik responden yang didasarkan atas jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Pada kategori usia, responden mayoritas berada pada titik 20 hingga 25 tahun dengan persentase paling tinggi yaitu 10,7%, diikuti oleh usia 26 hingga 30 tahun dengan persentase yaitu 35,7%, 31 hingga 30 tahun dengan persentase 17,9% dan terakhir berada pada posisi usia diatas 35 tahun dengan persentase 26,8%.

Pada karakteristik pendidikan terakhir didapatkan hasil bahwa responden yang memiliki pendidikan S1/S2 dengan persentase 73,2 100% dan Diploma (DIII/DIV) dengan persentase 26,8. Berdasarkan jenis kelamin responden yang mendominasi adalah responden dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah persentase sebanyak 64,3%.

### Uji Validitas

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Instrumen	Pearson Correlation	Keterangan
1.	Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,973	Valid
		X1.2	0,975	Valid
		X1.3	0,984	Valid
2.	Komunikasi (X2)	X1.4	0,955	Valid
		X2.1	0,855	Valid
		X2.2	0,972	Valid
		X2.3	0,972	Valid
		X2.4	0,981	Valid
		X2.5	0,981	Valid
3.	Lingkungan Kerja (X1)	X2.6	0,855	Valid
		X1.1	0,855	Valid
		X1.2	0,972	Valid
		X1.3	0,972	Valid
		X1.4	0,981	Valid
4.	Kepuasan Kerja (Y1)	X1.5	0,981	Valid
		Y1.1	0,948	Valid
		Y1.2	0,961	Valid
		Y1.3	0,912	Valid
		Y1.4	0,948	Valid

Sumber : data dolah, 2015

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa kuisisioner yang digunakan untuk penelitian ini mempunyai ketepatan dan kecermatan yang cukup sehingga penelitian ini dapat dilanjutkan ke analisis data selanjutnya. Nilai *pearson correlation* setiap indiaktor pernyataan  $> 0,3$  maka dari pada itu instrument penelitian dikatakan valid.

## Uji Reliabilitas

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepemimpinan tranformasional ( $X_1$ )	0,976	Reliabel
2.	Komunikasi ( $X_2$ )	0,992	Reliabel
3.	Lingkungan kerja ( $X_3$ )	0,975	Reliabel
4.	Kepuasan kerja (Y)	0,957	Reliabel

Sumber : data dolah, 2015

Tabel 3 ditampilkan uji reliabilitas pada masing-masing variabel berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat *reliability*.

Kepemimpinan tranformasional merupakan variabel bebas ( $X_1$ ) dalam penelitian ini. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 4 mengenai skor penilaian keseluruhan dari pendapat 56 responden terhadap variabel kepemimpinan tranformasional. Berdasarkan Tabel 4, deskripsi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan tranformasional dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata sebesar 3,26. Hal ini berarti secara umum responden menilai kepemimpinan tranformasional di PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung dengan kategori cukup baik. Nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,54 pada pernyataan Pemimpin memiliki insting yang kuat, sehingga berdampak positif bagi perusahaan dan terendah sebesar 3,13 pada pernyataan pemimpin mampu membangkitakan semangat karyawan sehingga tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan**  
**Tranformasional**

No	Pernyataan	Jawaban					Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Pemimpin memiliki karisma dalam menjalankan kepemimpinannya sehingga dihormati oleh seluruh karyawan.	-	4	38	14	-	3,18	Cukup
2	Pemimpin mampu membangkitkan semangat karyawan sehingga tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya.	-	8	33	15	-	3,13	Cukup
3	Pemimpin memiliki insting yang kuat, sehingga berdampak positif bagi perusahaan.	-	7	31	18	-	3,2	Cukup
4	Pemimpin mampu memberikan dorongan kepada karyawan sehingga mampu bertindak secara kreatif.	-	6	14	36	-	3,54	Baik
	Rata-rata						3,26	Cukup

Sumber : data dolah, 2015

Komunikasi merupakan variabel bebas ( $X_2$ ) dalam penelitian ini. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 5 mengenai skor penilaian keseluruhan dari pendapat 56 responden terhadap variabel komunikasi. Berdasarkan Tabel 5, deskripsi jawaban responden terhadap variabel komunikasi dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata sebesar 3,05. Hal ini berarti secara umum responden menilai komunikasi di PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung dengan kategori cukup baik. Nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,25 pada pernyataan Kejelasan informasi dalam menyelesaikan tugas yang disampaikan pimpinan kepada bawahan dan terendah sebesar 2,98 pada pernyataan komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan secara baik diluar jam kerja.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Komunikasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Pimpinan berdiskusi dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	12	31	13	-	12	3,02	Cukup
2	Karyawan berdiskusi dengan pimpinannya dalam menyelesaikan masalah.	11	33	12	-	11	3,02	Cukup
3	Kejelasan informasi dalam menyelesaikan tugas yang disampaikan pimpinan kepada bawahan.	8	26	22	-	8	3,25	Cukup
4	Adanya jalinan komunikasi atau tegur sapa yang baik antar karyawan.	11	34	11	-	11	3,00	Cukup
5	Berdiskusi permasalahan kerja antar karyawan.	11	32	13	-	11	3,04	Cukup
6	Komunikasi antara pimpinan dan karyawan dilakukan secara baik di luar jam kerja.	12	33	11	-	12	2,98	Cukup
	Rata-rata						3,05	Cukup

Sumber : data dolah, 2015

Lingkungan kerja merupakan variabel bebas ( $X_3$ ) dalam penelitian ini. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 6 mengenai skor penilaian keseluruhan dari pendapat 56 responden terhadap variabel lingkungan kerja. Berdasarkan Tabel 6, deskripsi jawaban responden terhadap variabel lingkungan kerja dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata sebesar 3,29. Hal ini berarti secara umum responden menilai lingkungan kerja di PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung dengan kategori cukup baik. Nilai rata-rata yang tinggi sebesar 3,54 pada pernyataan Hubungan saya dengan pimpinan selalu terjalin harmonis dan terendah sebesar 3,07 pada pernyataan menjalin komunikasi yang baik dengan teman karyawan.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Hubungan antar teman kerja saya satu kantor harmonis.	-	4	36	16	-	3,21	Cukup
2	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan teman-teman karyawan satu kantor.	-	10	32	14	-	3,07	Cukup
3	Sebagai bawahan saya mampu mewujudkan komunikasi dua arah dengan pimpinan karena pimpinan sangat terbuka	-	9	28	19	-	3,18	Cukup
4	Hubungan saya dengan pimpinan selalu terjalin harmonis.	-	7	12	37	-	3,54	Baik
5	Prasarana dan sarana yang saya gunakan sudah cukup mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari.	-	9	14	33	-	3,43	Baik
	Rata-rata						3,29	Cukup

Sumber : data dolah, 2015

Kepuasan kerja merupakan variabel terikat (Y) dalam penelitian ini. Hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 7, mengenai skor penilaian keseluruhan dari pendapat 56 responden terhadap variabel kepuasan kerja.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	keterangan
		1	2	3	4	5		
1	Saya puas dengan pekerjaan saya saat ini sudah sesuai dengan bakat yang saya miliki	1	18	15	22	-	3,04	Cukup
2	Saya merasa puas dengan perlakuan yang saya terima selama bekerja di kantor ini	-	-	16	40	-	3,71	Baik
3	Saya puas dengan penghasilan saya bila dibandingkan bekerja di tempat lain	-	15	11	30	-	3,27	Cukup
4	Saya puas dengan cara hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan	1	19	14	22	-	3,02	Cukup
	Rata-rata						3,26	Cukup

Sumber : data dolah, 2015

Berdasarkan Tabel 7, deskripsi jawaban responden terhadap variabel semangat kerja dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata sebesar 3,26. Hal ini berarti secara umum responden menilai semangat kerja di PT. BPR Kita Centradana Kuta Badung dengan kategori cukup baik. Nilai rata-rata yang tertinggi sebesar 3,71 pada pernyataan Saya merasa puas dengan perlakuan yang saya terima selama bekerja di kantor ini dan terendah sebesar 3,02 pada pernyataan puas dengan hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan.

### Uji Normalitas

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Keterangan	
	Unstandardized Residual
N	56
Kolmogorov-Smirnov Z	0,692
Asymp.Sig.(2-tailed)	0724

Sumber : data dolah, 2015

Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa hasil uji normalitas hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* nilai signifikansinya sebesar 0,724 maka dapat diambil kesimpulan bahwa data residual terdistribusi normal karena signifikansi nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian multikoleniaritas variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja menunjukkan bahwa nilai VIF yang dihasilkan dalam SPSS tidak terjadi multikolinieritas. Maka dapat disimpulkan berdasarkan kriteria pengujian nilai  $VIF < 10$  dan nilai  $tolerance > 0,10$  untuk masing-masing variabel bebas, ini berarti tidak terjadi multikolinearitas

### Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas terhadap variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja. Berdasarkan hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi > 0,05 ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT. BPR Kita Sentradana Kuta.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constan)	0,430	1,258		0,342	0,734
Kepemimpinan tranformasional	0,203	0,096	0,210	2,121	0,039
Komunikasi	0,255	0,042	0,484	6,046	0,000
Lingkungan kerja	0,322	0,071	0,449	4,532	0,000
R <sup>2</sup>	: 0,761				
F Statistik	: 51,079				
Sig. F	: 0,000				

Sumber : data dolah, 2015

Berdasarkan Tabel 9, maka persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,430 + 0,203X_1 + 0,252X_2 + 0,322X_3 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Komunikasi

X<sub>3</sub> = Lingkungan kerja

Arti persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

$\alpha$  = Nilai konstan sebesar 0,430 artinya, bila kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), komunikasi (X<sub>2</sub>), dan lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) sama dengan nol (konstan), maka nilai kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,430.

$\beta_1$  = + 0,203 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap keputusan Kepuasan Kerja di PT.BPR Kita Centradana Kuta , yang artinya apabila Kepemimpinan Transformasional ditingkatkan maka Kepuasan Kerja akan meningkat.

$\beta_2$  = + 0,255 menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap keputusan kepuasan kerja di PT. BPR Kita Centradana Kuta, yang artinya apabila komunikasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat.

$\beta_3$  = + 0,322 menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keputusan kepuasan kerja di PT. BPR Kita Centradana Kuta, yang artinya apabila lingkungan kerja ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,673 hal ini berarti 67,3 persen perubahan kepuasan kerja (Y) pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), komunikasi (X<sub>2</sub>), dan lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) sedangkan 32,7 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian ini.

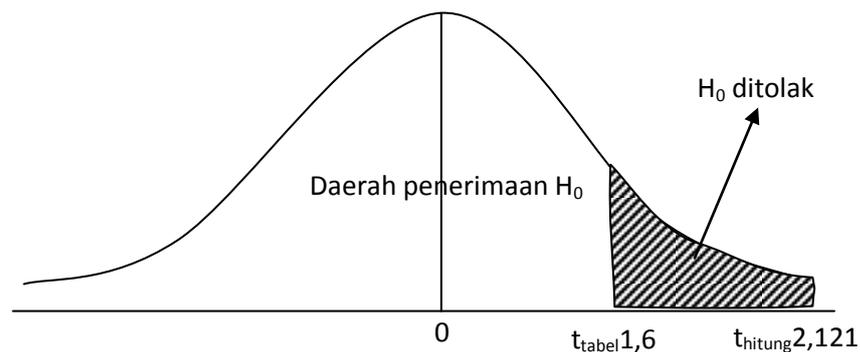
**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Uji t**

VARIABEL	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Hasil Uji t
X <sub>1</sub>	2,121	1,6	(2,121) > (1,6)
X <sub>2</sub>	6,046	1,6	(6,046) > (1,6)
X <sub>3</sub>	4,532	1,6	(4,532) > (1,6)
X <sub>1</sub>	2,121	1,6	(2,121) > (1,6)

Sumber : data dolah, 2015

**1) Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Kepuasan kerja**

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel kepemimpinan tranformasional yang diperoleh dari pengujian dengan bantuan SPSS diperoleh nilai 2,121. Berikut ini disajikan Gambar 1 yang menunjukkan posisi pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kepuasan kerja.

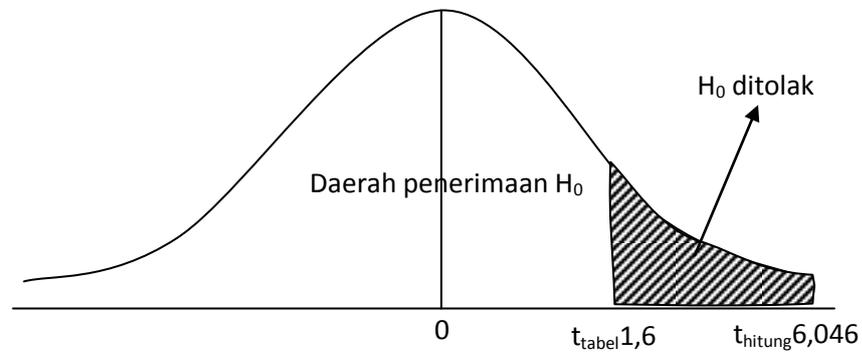


Gambar 1 menyatakan bahwa  $t_{hitung}$  (2,121) >  $t_{tabel}$  (1,6) dan nilai signifikansi (0,039) <  $\alpha$  (0,05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan tranformasional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung.

**2) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan kerja**

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel komunikasi yang diperoleh dari pengujian dengan bantuan SPSS diperoleh nilai 2,121. Berikut ini

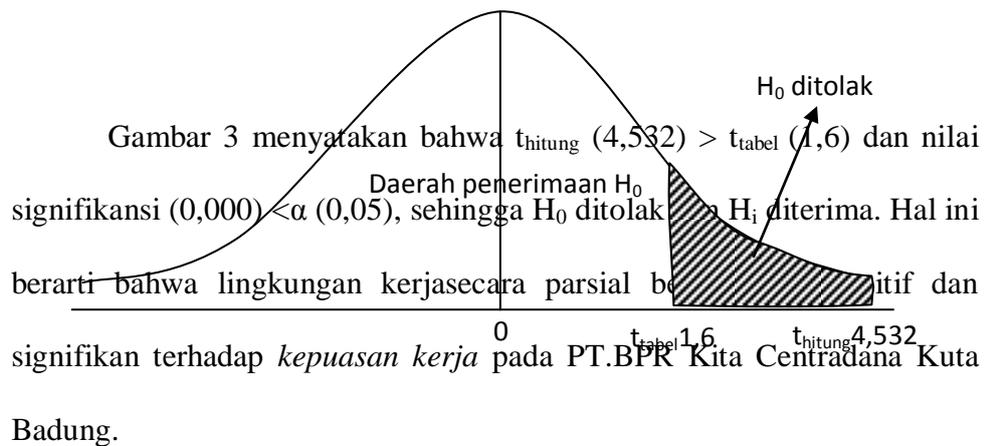
disajikan Gambar 2 yang menunjukkan posisi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja.



Gambar2 menyatakan bahwa  $t_{hitung} (6,046) > t_{tabel} (1,6)$  dan nilai signifikansi  $(0,00) < \alpha (0,05)$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_i$  diterima. Hal ini berarti bahwa komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung.

### 3) Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kepuasan kerja

Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan kerja yang diperoleh dari pengujian dengan bantuan SPSS diperoleh nilai 4,532. Berikut ini disajikan Gambar 3 yang menunjukkan posisi pengaruh lingkungan kerja terhadap *kepuasan kerja*.



### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja karyawan. Pembahasan untuk masing-masing hasil uji hipotesis akan dijabarkan sebagai berikut.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan yang berarti apabila kepemimpinan transformasional semakin ditingkatkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yang (2012), Zahari (2012), Al-Swidi *et al.* (2012) dan Hartanto (2014) yang menemukan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, yang berarti semakin baik komunikasi yang dilakukan maka kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arenawati (2010), Safitri (2012), Suastika dan Putra (2013) dan Diatmika (2013) yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja pada perusahaan maka kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta Badung akan bertambah baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Diatmika (2013), Chaisunah (2011), Mega(2012), Yunanda(2012) yang menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik beberapa simpulan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta, Badung.

- 2) Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta, Badung.
- 3) Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT.BPR Kita Centradana Kuta, Badung.

Berdasarkan hasil kesimpulan penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat disampaikan saran yang berkenaan pada penelitian ini.

- 1) Pada variabel kepemimpinan transformasional nilai rata-rata terendah ditunjukkan pada pernyataan pimpinan mampu membangkitkan semangat kerja karyawan sehingga tidak ragu dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu sebaiknya memberi dukungan berupa semangat kerja seperti memuji karyawan saat target kerja tercapai.
- 2) Pemimpin sebaiknya menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan walaupun berada diluar jam *office hour*.
- 3) Pada lingkungan kerja ditemukan pernyataan jalinan komunikasi antar karyawan memiliki nilai rata-rata terendah. Untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan dapat dilakukan dengan acara gathering, atau melakukan kolaborasi antar departemen dalam acara tertentu.
- 4) Pada kepuasan kerja ditemukan pernyataan Saya puas dengan cara hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan memiliki nilai rata-rata terendah. Untuk meningkatkan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan dapat dilakukan dengan cara memotivasi dan memberi perhatian kepada bawahannya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Motivasi dan

perhatian ini penting diberikan supaya karyawan merasa diperhatikan dalam melaksanakan setiap pekerjaannya.

## REFERENSI

- Ali, Akbar. and Jahanzaib Haider. 2012. Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction- Case of some Pakistani. *Journal of Management and Business Studies*, 1(x), pp: 038-044.
- Annakis, John., Antonio Lobo and Soma Pillay. 2011. Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres. *International Journal of Business and Management*, 6 (8), pp: 75-93.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Krikštolaitis R. 2010. Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction; Lithuania's university case. *Management of Organizations: Systematic Research*, 54, pp: 21-36.
- Carriere, J., & Bourque, C. 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of Communication satisfaction. *Career Development International*, 14 (1), pp: 29-49.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Jain, Ruchi and Surinder Kaur. 2014. Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4 (1), pp: 2250-3153.
- Jayasuriya, Rohan., Maxine Whittaker., Grace Halim and Tim martineau. 2012. Rural health workers and their work environment: the role of inter-personal factors on job satisfaction of nurses in rural Papua New Guinea. *BMC Health Services Research*, pp: 12-156

- Tuzun, Ipek Kalemci. 2013. Organizational Levels of Analysis of Communication Satisfaction and Identification in Relation to Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 1 (1), pp: 1-5.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Journal Asian Social Science*, 8(10), pp: 130-150.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Paniel Siregar. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7, h: 238-249.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore ( Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), pp: 261-267
- Chaisunah, Ani Muttaqiyathun. 2011. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bankperkreditan Rakyat Shinta Daya) Universitas Ahmad Dahlan
- Diatmika, Paripurna. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-journal Universitas Udayana*, 2(5), h:581-593.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata Bali bekerja sama dengan STIE Surya Darma Singaraja..
- Haig S.Malvinas. 2013 Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Prima Rasa Lestari Universitas Pasundan, Bandung.
- Hartanto, Irvan. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Cv. Timur Jaya. Universitas Kristen Petra, Surabaya
- Mondiani, Tria. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Upj Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1).

- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalia*. Edisi Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Purnomo, Heru dan Muhamad Cholil. 2010. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berdasarkan motivasi kerja pada karyawan administrative di Universitas Sebelas Maret, Surakarta. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 4(1), h:27-35.
- Safitri. Husnaina.M, Amri, Shabri. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. Universitas Syiah Kual, Banda Aceh.
- Yunanda, Mega Arum. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perum Jasa Tirta I Malang Bagian Laboratorium Kualitas Air) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang