

**PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN, KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**I Gusti Agung Surya Dewi<sup>1</sup>**

**I Gusti Made Suwandana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail*: suryaajunk@yahoo.com / *telp*: +6281 353 311 441

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan pada LPD Desa Adat Jimbaran dengan menggunakan semua karyawannya sebagai responden yang berjumlah 82 orang dengan metode sampel jenuh. Desain penelitian yang digunakan penelitian ini yaitu Penelitian Kuantitatif dan bersifat asosiatif kausalitas. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti bahwa semakin besar komitmen organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, kompensasi finansial, dan kepuasan kerja.*

**ABSTRACT**

*This research was done on the LPD Jimbaran, using all of its employees as respondents who totaled 82 people with saturated sample method. Design penelitian used this research is Quantitative Research and is associative kausalitas. Analysis Technic used in this research is multiple linear regression. Employee empowerment and significant positive effect on job satisfaction. This means that the more employees feel empowered by the organization, the level of employee satisfaction will increase. Organizational commitment and significant positive effect on job satisfaction. This means that the larger organizational commitment owned by an employee, the employee satisfaction level will increase. Financial compensation and significant positive effect on job satisfaction. This means that the higher the financial compensation granted to employees, the higher the level of employee satisfaction.*

**Keywords:** *Employee empowerment, organizational commitment, financial compensation, and job satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan dalam dunia usaha dan bisnis semakin ketat dan kompetitif, menuntut perusahaan untuk cepat menanggapi perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Perkembangan perusahaan di Bali berlangsung sangat cepat terutama di dalam bidang simpan pinjam, seperti Lembaga Perkreditan Desa (LPD). Permodalan atau simpan pinjam sudah semakin berkembang, dikarenakan simpan pinjam merupakan salah satu sumber permodalan masyarakat, sehingga perusahaan yang bergerak di bidang simpan pinjam dituntut untuk bertindak secara profesional dalam menyediakan pelayanan terbaik untuk anggota LPD.

Lembaga Perkreditan Desa harus mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik, sebab karyawan atau sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset perusahaan yang bernafas dan paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, wawasan yang luas, keterampilan, kegigihan, semangat, disiplin, profesional, dan rajin bekerja. Untuk itu perusahaan harus membuat sumber daya manusianya merasa puas, agar perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan mencapai tujuan harus dapat mengelola sumber daya manusianya secara maksimal dan berusaha untuk memenuhi kepuasan kerja karyawannya, sehingga para karyawan lebih bertanggung jawab dalam bekerja.

Sumber daya manusia adalah kekuatan dan kemampuan potensial dimiliki oleh perusahaan yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang bersifat

teknis maupun manajerial di dalam organisasi untuk memenuhi tujuan organisasinya (Ardana, dkk., 2012:5). Rachmawati (2008:5) sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk dan tujuannya organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia. Istijanto (2006:1) karyawan atau sumber daya manusia merupakan satu-satunya aset perusahaan yang bernafas atau hidup disamping aset lain yang tidak bernafas atau bersifat kebendaan seperti, modal, bangunan, gedung, mesin, peralatan kantor dan persediaan barang.

Dessler (2015:4) menyatakan manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*) merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, keselamatan mereka, serta yang berhubungan dengan keadilan. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi mengurus sumber daya manusia yang berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum, organisasi semakin berkembang, bertahan menghadapi persaingan dan perubahan yang ada didunia bisnis (Rachmawati, 2008:5). Keberhasilan pengelolaan perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut, dimana manajer perusahaan harus memperhatikan sikap, perilaku, keinginan dan kebutuhan dari karyawan sehingga karyawan tersebut dapat didorong untuk meningkatkan kinerjanya dan suatu organisasi dituntut memberdayakan manusia tersebut dengan semaksimal mungkin agar tercipta kepuasan kerja yang

dapat berdampak meningkatnya kinerja maupun komitmen sehingga organisasi tersebut dapat kuat dan kompeten (Suryadewi, dkk., 2014).

Wibowo (2011:501) kepuasan adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Rae (2013) kepuasan kerja merupakan bagian penting dari pengalaman hidup karyawan dalam bekerja, artinya terkait dengan seorang karyawan menerima cukup imbalan intrinsik dan ekstrinsik mendorong karyawan untuk tetap ditempat kerja mereka dan terus menghabiskan sebagian besar waktu untuk pemenuhan tugasnya. Setyawahyuni dan Yuniari (2014) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup dalam perusahaan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ardana,dkk. (2012:147) kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Kepuasan kerja suatu sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya dan sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang telah diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima oleh seorang karyawan (Nugroho dan Kunartinah, 2012).

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan syukur karyawan dengan ambisi organisasi dan partisipasinya terhadap organisasi, singkatnya dapat dianggap sebagai salah satu sikap dan perilaku karyawan yang menghubungkan sebuah karyawan untuk organisasinya (Naeem, 2013). Rae (2013) komitmen

organisasional merupakan rasa karyawan dari yang berkomitmen untuk organisasi, dimana komitmen afektif meliputi perasaan positif keterikatan organisasi, sementara komitmen kelanjutan termasuk keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dari rasa keharusan berkomitmen. Astuti *et al.* (2013) komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang lebih kompleks, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat akan mengidentifikasi bisnis mereka dengan bisnis organisasi, semakin serius karyawan di tempat kerja serta memiliki loyalitas dan kasih sayang dapat mengejar tujuan organisasi.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan komitmen organisasional ataupun meningkatkan komitmen organisasional, sebab dengan adanya rasa puas karyawan akan bekerja dengan senang hati dan tidak ada paksaan dapat memperoleh hasil yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan (Tania dan Sutanto, 2013). Rae (2013) rasa komitmen karyawan terhadap organisasi akan dapat berkembang menjadi seberapa besar peran karyawan untuk organisasi. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan, karyawan akan bekerja dengan baik apabila mereka merasa puas dengan apa yang mereka harapkan.

Hasibuan (2007:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah merupakan pencerminan organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Dwijayanti (2013) kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa

yang diberikan oleh perusahaan. Nugroho dan Kunartinah (2012) kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk penggantian atas kinerja yang terdiri dari bentuk kompensasi finansial seperti gaji pokok, insentif, dan tunjangan lainnya. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan menimbulkan rasa puas pada karyawan (Sopiah, 2013). Kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan disebabkan karena pemberian kompensasi finansial dapat terlihat dari perilaku karyawan terhadap pekerjaannya (Bintoro, dkk., 2013).

Astuti *et al.* (2013) teori yang menghubungkan pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, kompensasi finansial dan kepuasan kerja adalah *two factor theory*. *Two factor theory* dari teori motivasi yang dikembangkan Herzberg untuk menjelaskan bahwa ada faktor intrinsik yang mengarah pada kepuasan kerja dan faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan pekerjaan. Siagian (2014:290) mengatakan *Two factor theory* dari motivasi, yaitu faktor motivasional adalah faktor pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi namun tetap menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya.

Srinadi dan Netra (2014) berpendapat untuk memotivasi karyawan, teori Herzberg menekankan pada faktor *motivators*, sedangkan untuk menghilangkan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dapat diwujudkan dengan faktor *hygiene*, salah satunya dengan memberikan otonomi yaitu lebih memberdayakan

karyawan. Astuti *et al.* (2013) pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu bentuk dari keterlibatan karyawan direncanakan oleh manajemen yang bertujuan untuk menghasilkan komitmen organisasional dan meningkatkan kontribusi kepada organisasi karyawan. Abadi and Chegini (2013) menyatakan bahwa pemberdayaan dan dimensi akses ke informasi, sistem reward, tekad, dan kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Dwijayanti (2013) menguji pengaruh secara simultan antara kompensasi finansial, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif secara simultan antara kompensasi finansial, komunikasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Tranggono dan Kartika (2008) menguji pengaruh komitmen organisasional dan profesional terhadap kepuasan kerja auditor dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil analisisnya mengungkapkan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor, dari analisis jalur dapat diketahui bahwa hubungan antara komitmen organisasional dan profesional ada hubungan langsung tanpa adanya motivasi sebagai variabel *intervening*. Arifah dan Ramadhon (2015) menguji komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitiannya mengatakan komitmen organisasi, komitmen profesional, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah merupakan suatu badan usaha simpan pinjam milik masyarakat Desa Adat dan merupakan prekonomian rakyat dipedesaan, yang diarahkan kepada usaha-usaha peningkatan taraf hidup krama desa di dalam menunjang pembangunan. Permasalahan yang terjadi pada karyawan karena ketidak sesuaian antara perusahaan dan karyawan diberbagai perusahaan atau organisasi sering terjadi termasuk pada LPD Desa Adat Jimbaran yang terletak dijalan Uluwatu 1 No. 26 Jimbaran Bali. LPD Desa Adat Jimbaran di Kecamatan Kuta Selatan-Badung Bali didirikan 16 September 1987 baru beroperasi tahun 1988 dengan SK Gubernur Bali No. 350 tahun 1987, dan SK Bupati Badung No. 613 tahun 1987, tanggal 23 September 1987 dengan modal awal dari Bapak Gubernur Bali sebesar Rp. 4.600.000 dan Bapak Bupati Badung sebesar Rp. 2.600.000. LPD Desa Adat Jimbaran Bali memiliki jumlah karyawan cukup banyak yaitu 82 karyawan dengan wilayah 12 banjar adat dan 14 banjar dinas yang memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai bidangnya masing-masing. Memiliki karyawan yang jumlahnya 82 orang, perusahaan juga harus mengelola manajemen dan sumber daya manusia dengan baik agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dan seluruh karyawannya.

Permasalahan pada pemberdayaan karyawan yang dilihat dari pengambilan keputusan yang dilakukan karyawan harus memerlukan persetujuan dari pimpinan sehingga terdapat pekerjaan yang tidak terselesaikan tepat waktu dan semua kegiatan harus perlu persetujuan pimpinan terlebih dahulu, ini akan menyebabkan pekerjaan yang akan membutuhkan waktu yang lama untuk menyelesaikannya. Kurangnya



pemberdayaan karyawan mendefinisikan bahwa pada tahun 2015 rendahnya tingkat pemberdayaan yang dijalankan LPD Desa Adat Jimbaran Bali. Hal ini menyebabkan hasil kerja karyawan menurun dan pekerjaan tidak dapat terselesaikan tepat waktu. Dilihat dari jumlah karyawan yang ada di LPD Desa Adat Jimbaran Bali, maka besar kemungkinan terjadi masalah dalam pengelolaan sumber daya manusianya dengan demikian keberadaan karyawan perlu diperhatikan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut : 1) Bagaimanakah pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali ?; 2) Bagaimanakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali ?; 3) Bagaimanakah kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali ?

Berdasarkan dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut : 1) Untuk mengetahui pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali; 2) Untuk mengetahui komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali; 3) Untuk mengetahui kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kegunaan penelitian ini sebagai berikut : 1) Manfaat Teoritis hasil penelitian ini

diharapkan dapat menjadi referensi mengenai teori pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, kompensasi finansial dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menjadi salah satu bukti bahwa pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional dan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja; 2) Manfaat Praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam mengidentifikasi masalah apa yang dapat mempengaruhi pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, kompensasi finansial dan kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali.

Hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja sangat erat dimana pemberdayaan karyawan adalah memberikan dan melepaskan kekuasaan dengan memberikan karyawan kebebasan, sumber daya, informasi dan keterampilan untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu dan mendorong karyawan agar lebih berpartisipasi dan memberikan rasa puas terhadap karyawannya (Daft, 2009:79). Abadi and Chegini (2013) menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan suatu hal penting dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diberdayakan akan menunjukkan reaksi yang lebih kreatif dan karyawan didorong untuk ikut berpartisipasi dalam perusahaan yang akhirnya akan menimbulkan rasa puas pada karyawan karena karyawan merasa dihargai kreatifitasnya.

Akbar *et al.* (2011) mengukur hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di industri jasa Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Setyawahyuni, dkk. (2014) mengukur pengaruh pemberdayaan karyawan dan stress kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan stress kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Abadi and Chegini (2013) menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya bahwa pemberdayaan dan dimensi akses ke informasi, sistem reward, tekad, dan kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Abraiz *et al.* (2012) menguji hubungan antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja, dengan menggunakan empat dimensi pemberdayaan yaitu otonomi, tanggung jawab, informasi, kreativitas yang hasilnya ada pengaruh positif antara otonomi, tanggung jawab, informasi, kereativitas dengan kepuasan kerja, namun terdapat dampak negatif antara kepuasan kerja dengan informasi sebagai variabel pemberdayaan. Berdasarkan penelitian terdahulu dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja pada umumnya telah menjadi isu di dalam organisasi. Astuti *et al.* (2013) mengatakan komitmen organisasional adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi

dalam menghadapi lingkungan yang lebih kompleks, karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang kuat akan mengidentifikasi bisnis mereka dengan bisnis organisasi, semakin serius karyawan di tempat kerja serta memiliki loyalitas dan kasih sayang dapat mengejar tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan komitmen organisasional ataupun meningkatkan komitmen organisasional, sebab dengan adanya rasa puas karyawan akan bekerja dengan senang hati dan tidak ada paksaan dapat memperoleh hasil yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan (Tania dan Sutanto, 2013).

Astuti *et al.* (2013) menyelidiki dampak pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan perusahaan listrik nasional (PLN) di provinsi sulawesi selatan. Studi ini menemukan pengaruh signifikan pemberdayaan dan komitmen, meskipun pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi ditemukan bahwa efek signifikan tidak langsung pemberdayaan terhadap kepuasan kerja melalui intervensi variabel dari komitmen organisasional, komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arifah dan Ramadhon (2015) menguji komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitiannya mengatakan komitmen organisasi, komitmen profesional, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tranggono dan Kartika

(2008) menguji pengaruh komitmen organisasional dan profesional terhadap kepuasan kerja auditor dengan motivasi sebagai variabel *intervening*.

Hasil analisisnya mengungkapkan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja auditor dari analisis jalur dapat diketahui bahwa hubungan antara komitmen organisasional dan profesional ada hubungan langsung tanpa adanya motivasi sebagai variabel *intervening*. Rae (2013) menguji pengaruh utama dari hubungan antara tingkat manajer pemberdayaan psikologis, komitmen organisasional dan kepuasan kerja, dan efek interaksi asosiasi ini dimoderatori oleh tingkat posisi manajer dalam organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa CFO dan manajer HR berusaha otonomi untuk memiliki kepuasan kerja, sementara tiga tingkat manajerial dicari komitmen afektif dapat mengalami kepuasan kerja.

Eslami and Gharakhani (2012) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga faktor kepuasan kerja (promosi, hubungan pribadi dan kondisi kerja yang kondusif) memiliki efek positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian terdahulu dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

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

Hubungan antara kompensasi finansial dan kepuasan kerja sangat berkaitan dimana kompensasi finansial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan (Dwijayanti. 2013). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan

menimbulkan rasa puas pada karyawan (Sopiah, 2013). Kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja yang dirasakan karyawan disebabkan karena pemberian kompensasi finansial dapat terlihat dari perilaku karyawan terhadap pekerjaannya (Bintoro, dkk., 2013). Dwijayanti (2013) menguji pengaruh secara simultan antara kompensasi finansial, komunikasi, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif secara simultan antara kompensasi finansial, komunikasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan. Yamoah (2014) menguji masalah kompensasi dan kepuasan kerja karyawan, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja karyawan diantara responden. Sopiah (2013) menguji apakah pemberian kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan apakah kepuasan kerja mereka mempengaruhi kinerja karyawannya. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi yang diterima karyawan bank syariah di kota Malang, baik kompensasi finansial dan kompensasi non finansial secara umum dalam tingkat kepuasan dirasakan cukup puas dan sangat puas. Kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jadi hasil menunjukkan bahwa karyawan mengaku kompensasi finansial dan kompensasi non finansial telah diterima baik, cukup baik dan sangat baik mendorong kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Bintoro, dkk. (2013) menguji pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT. Astra International, Tbk – Daihatsu Malang, Mengetahui pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja pada

Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang, Mengetahui pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang, Mengetahui pengaruh Kompensasi Non Finansial terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang, Mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja pada Karyawan PT. Astra International, Tbk-Daihatsu Malang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kompensasi Finansial mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kompensasi finansial mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Variabel kompensasi non finansial mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sementara variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

#### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah kuantitatif yang menggunakan 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat (*dependent*) yaitu Kepuasan Kerja dan variabel bebas (*independent*) yaitu Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Finansial. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 82 karyawan

LPD Desa Adat Jimbaran. Sampel yang diambil berdasarkan teknik sampling jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Teknik ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasi, dan Kompensasi Finansial berpengaruh pada Kepuasan Kerja Karyawan di LPD Desa Adat Jimbaran.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase</b>
<b>Umur (Tahun)</b>		
21 - 31	14	17,1
32 - 45	49	59,7
Lebih dari 45	19	23,2
Jumlah	82	100
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki - Laki	45	54,9
Perempuan	37	45,1
Jumlah	82	100
<b>Tingkat Pendidikan</b>		
SD	1	1,2
SMP	9	11
SMA	32	39
Diploma	9	11
S1	31	37,8
Jumlah	82	100
<b>Lama Bekerja (Tahun)</b>		
2 - 4	27	32,9
5 - 8	22	26,8
Lebih dari 8	33	40,2
Jumlah	82	100

*Sumber:* Data statistik diolah, 2015

Tabel 1 menunjukkan bahwa karyawan LPD Desa Adat Jimbaran sebagian besar berumur 32-45 tahun dengan responden sebanyak 49 orang dengan presentase 59,7 persen. Umur 21-31 tahun dengan responden sebanyak 14 orang dengan



presentase 17,1 persen, sedangkan umur karyawan LPD Desa Adat Jimbaran yang diatas 45 tahun dengan respondennya sebanyak 19 orang dengan presentase 23,2 persen..

Berdasarkan Tabel 1 penelitian ini menunjukkan bahwa dari 82 responden dapat diketahui jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Jumlah responden laki-laki sebanyak 45 orang dengan presentase 54,9 persen, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 37 orang dengan presentase 45,1 persen. Jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan dikarenakan sudah disesuaikan mengenai kebutuhan sesuai tugas dan bidangnya masing-masing.

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan dari 82 responden dapat diketahui bahwa 1 orang responden dengan presentase 1,2 persen berpendidikan SD, 9 orang responden dengan presentase 11 persen berpendidikan SMP, 32 orang responden dengan presentase 39 persen berpendidikan SMA, 9 orang responden dengan presentase 11 persen berpendidikan DIPLOMA dan sebanyak 31 orang responden dengan presentase 37,8 persen berpendidikan S1. Penelitian ini membuktikan bahwa sebagian besar karyawan LPD Desa Adat Jimbaran Bali sebanyak 32 orang berpendidikan SMA dengan presentase 39 persen, sedangkan yang menduduki presentase terkecil adalah 1 orang karyawan LPD Desa Adat Jimbaran Bali yang berpendidikan SD dengan presentase 1,2 persen.

Tabel 1 menunjukkan dari 82 responden dapat diketahui bahwa 27 orang responden dengan presentase 32,9 persen memiliki masa kerja 2 – 4 tahun, 22 orang

responden dengan presentase 26,8 persen memiliki masa kerja 5 – 8 tahun dan 33 orang responden dengan presentase 40,2 persen memiliki masa kerja lebih dari 8 tahun. Tabel 4.4 membuktikan bahwa sebagian besar karyawan LPD Desa Adat Jimbaran yang memiliki presentase terbesar adalah 33 orang responden dengan presentase 40,2 persen memiliki masa kerja lebih dari 8 tahun.

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

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	Y <sub>1</sub>	0,794	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,735	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,620	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,731	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,442	Valid
Pemberdayaan Karyawan (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0,410	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,381	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,614	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,614	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,677	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,544	Valid
Komitmen Organisasional (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,849	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,821	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,787	Valid
Kompensasi Finansial (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,723	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,679	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,638	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,714	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,380	Valid

*Sumber:* Data statistik diolah, 2015

Hasil uji validitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan sisanya dalam instrument penelitian tersebut valid.

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

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Pemberdayaan Karyawan ( $X_1$ )	0,713	Reliabel
2	Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0,834	Reliabel
3	Kompensasi Finansial ( $X_3$ )	0,748	Reliabel
4	Kepuasan Kerja (Y)	0,767	Reliabel

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 3 ketiga instrumen penelitian yaitu memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian

**Tabel 4.**  
**Uji Normalitas**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	82
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,921
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,365

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 0,921, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,365. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,365 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 5.**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF
Pemberdayaan Karyawan ( $X_1$ )	0,692	1,444
Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0,439	2,279
Kompensasi Finansial ( $X_3$ )	0,386	2,591

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel sikap pada lingkungan dan norma subjektif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 6.**  
**Uji Heterokedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1 (Constant)	1.521	.736		2.066	.042
Pemberdayaan Karyawan	-.038	.042	-.120	-.903	.370
Komitmen Organisasional	.126	.072	.293	1.754	.083
Kompensasi Finansial	-.072	.062	-.207	-1.166	.247

*Sumber:* Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kompensasi finansial masing-masing sebesar 0,370, 0,083 dan 0,247. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 7.**  
**Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.881 <sup>a</sup>	.776	.768	1.352	2.148

*Sumber:* Data statistik diolah, 2015

Nilai DW 2,148, nilai ini bila dibandingkan dengan nilai tabel signifikansi 5%, jumlah sampel 82 (n) dan jumlah variabel independen 3 (K=3) maka diperoleh nilai du 1,7176. Nilai DW 2,148 lebih besar dari batas atas (du) yakni 1,7176 dan kurang dari (4-du)  $4-1,7176 = 2,2824$  dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

**Tabel 8.**  
**Uji Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.986	1.089		-1.824	.072
Pemberdayaan Karyawan	.315	.063	.323	5.025	.000
Komitmen Organisasional	.297	.106	.226	2.802	.006
Kompensasi Finansial	.504	.092	.474	5.498	.000
<b>R Square</b>					<b>0,776</b>
<b>F Statistik</b>					<b>90,237</b>
<b>Signifikansi</b>					<b>0,000</b>

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 8 dapat dirumuskan persamaan linier berganda, sebagai berikut:

$$Y = -1,986 + 0,315 X_1 + 0,297 X_2 + 0,504 X_3 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kepuasan Kerja
- X<sub>1</sub> = Pemberdayaan Karyawan
- X<sub>2</sub> = Komitmen Organisasional
- X<sub>3</sub> = Kompensasi Finansial

Persamaan regresi linier berganda dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

$\beta_1 = 0,315$  menunjukkan bahwa apabila variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_1$ ) naik sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain dianggap konstan (nol) maka variabel Kepuasan Kerja (Y) diharapkan meningkat sebesar 0,315 persen.

$\beta_2 = 0,297$  menunjukkan apabila variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) naik sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain dianggap konstan (nol) maka variabel Kepuasan Kerja (Y) diharapkan meningkat sebesar 0,297 persen.

$\beta_3 = 0,504$  menunjukkan apabila variabel Kompensasi Finansial ( $X_3$ ) naik sebesar 1 persen dengan asumsi variabel lain dianggap konstan (nol) maka variabel Kepuasan Kerja (Y) diharapkan turun sebesar 0,504 persen.

$R^2 =$  Nilai determinasi total sebesar 0,776 mempunyai arti bahwa sebesar 77,6% variasi kepuasan kerja dipengaruhi oleh variasi pemberdayaan karyawan, komitmen organisasional, dan kompensasi finansial, sedangkan sisanya sebesar 22,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,315. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 8 diketahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,006 dengan nilai koefisien beta 0,297. Nilai Sig. t  $0,006 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini

mempunyai arti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 8 diketahui bahwa hasil analisis pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,504. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda penelitian, maka pembahasan untuk pengaruh masing-masing variabel sebagai berikut.

Hasil analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,315. Pengaruh positif tersebut memiliki arti bahwa semakin karyawan diberdayakan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan dari Akbar *et al.* (2011) yang mengukur hubungan antara pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja di industri jasa Pakistan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Abadi and Chegini (2013) Hasil penelitiannya bahwa pemberdayaan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,297. Pengaruh positif tersebut memiliki arti bahwa semakin besar

komitmen organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan dari Astuti *et al.* (2013) Studi ini menemukan pengaruh komitmen organisasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arifah dan Ramadhon (2015) menguji komitmen organisasi, komitmen profesional dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Hasil penelitiannya mengatakan komitmen organisasi, komitmen profesional, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi linier berganda menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,504. pengaruh positif tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan dari Dwijayanti (2013) Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa ada pengaruh yang positif secara simultan antara kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan. Sopiah (2013) Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan dan hasil analisis penelitian yang dilakukan pada karyawan LPD Desa Adat Jimbaran Bali, maka dapat disimpulkan sebagai berikut; 1) Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap



kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali dengan nilai koefisien beta sebesar 0,315. Hal ini berarti semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat; 2) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali dengan nilai koefisien beta sebesar 0,297. Hal tersebut berarti bahwa semakin besar komitmen organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan maka tingkat kepuasan kerja karyawan akan meningkat.; 3) Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Desa Adat Jimbaran Bali dengan nilai koefisien beta sebesar 0,504. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan LPD Desa Adat Jimbaran.

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang dilakukan pada LPD Desa Adat Jimbaran, maka saran yang diberikan sebagai berikut; 1) LPD Desa Adat Jimbaran harus lebih memberdayakan seluruh karyawannya untuk lebih mendukung kelancaran seluruh kegiatan yang ada pada LPD Desa Adat Jimbaran dengan cara, memberikan lebih kesempatan pada karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan yang ada pada LPD Desa Adat Jimbaran; 2) LPD Desa Adat Jimbaran harus meningkatkan komitmen organisasional dengan cara, membuat karyawan merasa senang terlibat dalam aktivitas yang ada pada LPD Desa Adat Jimbaran. LPD Desa Adat Jimbaran seharusnya menentukan prioritas kerja dengan mengurangi aktifitas yang tidak berguna, mengadakan kegiatan gathering dengan tujuan mendapatkan refreshing

bersama guna mempererat kekerabatan dan kekeluargaan; 3) LPD Desa Adat Jimbaran harus meningkatkan kompensasi finansial dengan memberikan fasilitas yang baik pada karyawan untuk kelancaran dalam menyelesaikan tugasnya; 4) Pada kepuasan kerja karyawan, maka LPD Desa Adat Jimbaran harus membuat hubungan antar karyawan terjalin dengan baik. Untuk itu LPD Desa Adat Jimbaran harus lebih memberdayakan karyawannya dengan baik, meningkatkan komitmen organisasional karyawan dan memberikan kompensasi finansial yang sesuai dengan hasil kerja karyawan

#### **REFERENSI**

- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, Dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Adeoye, Abayomi Olarewaju And Ziska Fields. 2014. Compensation Management And Employee Job Satisfaction : A Case Of Nigeria. *Journal J Soc Sci*, 41 (3) : 345-352.
- Abraiz, Aneela, Tahira Malik Tabassum, Sobia Raja, Mohammad Jawad. 2012. Empowerment Effects And Employees Job Satisfaction. *Academic Research International*, 3 (3).
- Abadi, Mohammad Vali Nasar Ali and Mehrdad Gaudarzvand Chegini. 2013. The Relationship Between Employees Empowerment With Job Satisfaction In Melli Bank Of Guilan Province. *Arabian Journal Of Business And Manajemen Review*, 2 (12).
- Astuti, Endang Stiti, Kusdi Raharjo and Djamhur Hamid. 2013. The Effect Of Empowerment Of The Organizational Commitment And The Job Satisfaction Of The Employees Of The National Electricity Company (Ltd). *Asian Transactions On Basic & Applied Science*, (ATBAS ISSN : 2221-4291) 03 Issue 04.

- Akbar, Syed Waqar, Muhamad Yousuf, Naeem Ui Haq and Ahmed Imbran Hunjuran. 2011. Impact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction An Empirical Analysis Of Pakistan Service Industry. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 2 (11).
- Ambad, Azwa Sylviz Nabila and Arsiyah Bahron. 2012. Psychological Empowerment : The Influence On Organizational Commitment Among Employees In The Construction Sector. *The Journal Of Global Business Management*, 8 (2).
- Arifah, Dista Amalia dan Candra Ramadhon. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Conference In Business, Accounting And Management*, 2 (1).
- Bintoro, Julia Astriviani, Hamidah Nayati Utami, dan Mochammad Soe'oad Hakam. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1, (1).
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dwijayanti, Kadek Desy. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bakung Sari Hotel Di Kuta-Badung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, Vol. 1.
- Elnaga, Amir Abou and Imran Amen. 2014. The Impact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction. *American Journal Of Research Communication*, 2 (4).
- Eslami, Javad and Davood Gharakhani. 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal Of Science And Technology*, 2 (2).
- Hasibuan, Melayu, SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2012. Impact Of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice And Employee Empowerment On Organizational Commitment In Semi – Government Organizations Of Pakistan. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 3 (4), PP. 92 – 104.

- Mustafa, Esam M.A. And Abdul Talib Bon. 2012. Role Of Employee Empowerment In Organization Performance : A Review. *Journal of Social Science & Management*, 02 (06), ISSN : 2251-1571.
- Mudiartha Utama Wayan., Ni Wayan Mujiati., Komang Ardana. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: UPT Penerbit Universitas Udayana
- Naeem, Almana. 2013. Impact Of Employee Empowerment, Job Satisfaction And Organizational Commitment On Customer Satisfaction. *International Journal Of Modern Business Issues Of Global Market*, 1 (1).
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2).
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rae, Kirsten. 2013. Perceptions Of Empowerment And Commitment Affect Job Satisfaction : A Study Of Managerial Level Effects. *Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 18. Issue. 1.
- Suryadewi, Putu Chori, I Ketut Dunia dan Naswan Suhansono. 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Segara Nusantara. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 4 (1).
- Setyawahyuni, Ari dan Made Yuniari. 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3 (6).
- Srinadi, Ni Made Eka dan I Gusti Salit Ketut Netra. 2014. Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3 (7).
- Saif, Naser Ibrahim and Afnan Sharif Saleh. 2013. Psychological Empowerment And Job Satisfaction In Jordanian Hospitals. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 3 (16).
- Sareshkeh, Siavash Khodaparast, Fatemeh Ghorbaralizadeh Ghaziani, Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact Of Organizational Justice Perceptions On Job Satisfaction And Organizational Commitment : The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals Of Biological Research*, 3 (8) : 4229 – 4238.

- 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 And Development*, 3 (2), ISSN 2164-4063.
- Tania, Anastasia dan Eddy, M. Sutanto. 2013. Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis AGORA*, 1 (3).
- Tranggono, Rahadyan Probo dan Andi Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Profesional Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 15 (1).
- Taurisa Melina Chaterina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2), ISSN : 1412 – 3126.
- Utama, Made Suyana. 2007. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Ketiga. Diklat Kuliah pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.