

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA BALI MANDIRA

Gede Aris Wiswananda<sup>1</sup>  
I Gusti Salit Ketut Netra<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail : ariswiswananda@gmail.com

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bali Mandira Beach Resort. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya yaitu berupa kuisioner yang didapatkan langsung melalui pengisian kuisioner oleh responden yakni karyawan Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian Di Kabupaten Badung yang berjumlah 178 orang. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian Di Kabupaten Badung. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian Di Kabupaten Badung.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, komunikasi, kepuasan kerja karyawan

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and communication on employee job satisfaction at Bali Mandira Beach Resort. Data type has been used in this study that are quantitative and qualitative. Data has been used in this study are primary that get directly through fill of questioner by respondents. Population in this study is all of employee in Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian at Badung regency by number of 178 people. From the result shows that transformational leadership have positive and significant toward work satisfaction at Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian at Badung regency. Comuunication have positive and significant toward work satisfaction at Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian at Badung.*

**Keywords:** *transformational leadership, communication, employee works satisfacation.*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan lingkungan bisnis dewasa ini yang semakin pesat menimbulkan persaingan yang ketat dalam dunia bisnis itu sendiri, persaingan bisnis tersebut terjadi di segala sektor usaha. Persaingan global menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif agar dapat tetap bersaing satu sama lain di dalam lingkungan bisnis. Menyikapi hal tersebut perusahaan harus dapat mengelola sumber dayanya secara tepat, baik sumber daya fisik maupun sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Salah satu cara untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan adalah dengan menerapkan sistem manajemen yang efektif dan manajemen yang efektif juga merupakan sistem manajemen yang dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah (Sehfudin, 2011).

Rezvan *et al.* (2013) menyebutkan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor produksi yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan, karena dapat menjadi perencana dan perilaku aktif dari setiap aktifitas perusahaan. Chairunnisa (2012) menjelaskan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah organisasi harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang pegawai dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang

pemimpin kepada para pegawainya. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya juga menentukan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Kompensasi finansial, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Rumada, 2013).

Faktor yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen untuk memelihara tingkat kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Salah satu *trend* manajemen sumber daya manusia yang berkembang saat ini adalah manajer mampu membangun komitmen untuk memperoleh banyak karyawan yang terlibat dan senang dengan pekerjaannya (Donghong *et al.*, 2012). Organisasi harus mampu memahami berbagai hal yang menjadi penyebab terjadinya kepuasan atau ketidakpuasan kerja karyawan (Sakiru *et al.*, 2013). Kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan positif sebagai akibat dari apresiasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu.

Siagian (2007:57) menyebutkan kepuasan kerja menunjukkan seberapa besar tingkat keseriusan dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi tersebut dapat dikelola dengan baik (Alhempri, 2012). Tsai *et al.* (2008) menyatakan bahwa indikator-indikator dari kepuasan kerja meliputi kepuasan dengan pemimpin, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan gaji, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Sarker *et al.* (2003) menyebutkan perusahaan harus memahami apa yang menjadi penyebab kepuasann dan ketidakpuasan kerja karyawannya, karena karyawan yangg puas dengan pekerjaan

bekerja lebih produktif dan setia, sedangkan pekerja yang tidak puas dengan pekerjaan, bekerja dengan kurang produktif dan cenderung memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Voon *et al.* (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam hal kepuasan kerja para pengikutnya. Penerapan gaya dari kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan (Alam *et al.* 2013). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat diperlukan oleh seorang pimpinan, dimana pemimpin memberikan perhatian kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para karyawan dengan cara memberikan semangat (Wahjoosumidjo, 2003:278). Emery dan Barker (2007) menyatakan kepemimpinan transformasional secara instrinsik mendorong kepuasan kerja dengan memberikan kemampuannya saat menyampaikan misi dan melakukan stimulasi intelektual, selain itu pemimpin transformasional mendorong pengikutnya dalam mengambil lebih banyak tanggung jawab dan otonomi, tugas kerja tersebut akan memberikan peningkatan tingkat keberhasilan dan kepuasan para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional merupakan konsep dimana kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya. Irawati (2010) menyatakan, ketika pemimpin menetapkan tujuan yang ingin dicapai organisasi melibatkan bawahan, maka secara langsung akan menimbulkan motivasi kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kiswanto (2010) menyatakan 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. Dalam mencapai 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.

Daerah Bali yang ditetapkan sebagai pusat pariwisata di Indonesia bagian tengah merupakan daerah wisata yang tidak saja terkenal dengan keramahan penduduk, adat istiadat, alam yang indah, atraksi wisata serta mempunyai keanekaragaman kebudayaan masing-masing daerah yang ada di Bali. Keadaan ini membuka peluang bagi industri pariwisata khususnya penginapan untuk lebih berkembang dan mampu merebut pangsa pasar serta mampu mendatangkan devisa bagi Negara. Kunjungan wisatawan ke Pulau Bali berdampak juga kepada sektor-sektor yang lain, dimana semakin berkembangnya wisata ini maka sektor-sektor yang berkaitan dengan pariwisata juga berkembang.

Sektor pariwisata yang sedang berkembang akan menyebabkan jumlah wisatawan yang datang ke Bali juga bertambah, maka pihak-pihak yang bergelut di dunia usaha, terutama pihak yang menjual jasa seperti tempat wisata, penginapan, restoran, dan industri lain tidak mau membuang kesempatan tersebut.

Perkembangan industri penginapan di Bali khususnya resort yang pesat menciptakan persaingan yang semakin ketat dan berat, terutama bagi pendatang baru. Resort-resort di Bali tentunya akan bersaing untuk menggarap pasar secara optimal dan berkesinambungan terutama resort yang berada dalam satu kawasan pariwisata. Resort merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi penginapan. Industri resort dianggap sangat menguntungkan saat ini terutama dalam dunia pariwisata sehingga menimbulkan banyak persaingan pada industri ini.

Bali Mandira Cottages, dibangun pada tahun 1980 dan mulai beroperasi pada tahun 1982 dengan 24 kamar diatas luas tanah 2.055 m<sup>2</sup> dilengkapi dengan arsitektur Bali pada setiap *cottagenya*. Pada tahun 1984 diadakan penambahan kamar sebanyak 72 kamar sehingga total kamar menjadi 96. Mulai tahun 1990 Bali Mandira telah memiliki 117 kamar. Kenaikan dari segi hunian terjadi di awal tahun 2005 penambahan kamar yang baru sebanyak 72 kamar telah total bisa beroperasi sehingga total kamar menjadi 189 kamar. Bali Mandira Beach Resort & Spa bertempat di Jalan Padma No.2, Legian, Kuta, Kabupaten Badung.

Masalah kepemimpinan yang terjadi pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung menjadi suatu hal yang penting, dikarenakan kepemimpinan merupakan suatu indikator yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Masalah yang ditemukan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yaitu pemimpin tidak segan-segan memberikan nasehat pada karyawannya, tetapi tidak jarang pemimpin menegur keras dan mengkritik karyawan atas kinerjanya yang kurang baik didepan para karyawan

lain. Tindakan seperti itu sering membuat para karyawan merasa malu dan merasa tidak dihargai. Karakteristik pemimpin yang kurang baik tersebut sama sekali belum sepenuhnya menunjukkan perilaku kepemimpinan transformasional.

Indikasi turunnya kepuasan kerja karyawan juga disebabkan oleh kurangnya komunikasi antar sesama 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 karyawan antara lain, kurangnya pemahaman seorang atasan dalam penyampaian informasi mengenai pekerjaan kepada bawahan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung.

Chiaa *et al.* (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan komponen yang penting di dalam penelitian mengenai sifat dari suatu organisasi. Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Sebaliknya jika seseorang merasa tidak puas dalam bekerja maka ia menjadi malas menjalankan tugas-tugasnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada

Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung ?, 2) apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung ?.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh signifikansi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung dan untuk mengetahui pengaruh signifikansi komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung.

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan bukti-bukti empiris tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga dapat dijadikan media pelatihan dan referensi untuk menerapkan teori-teori yang berhubungan dengan materi penelitian ini, serta dapat memberikan kegunaan praktis yaitu sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan dan memberikan masukan yang akurat kepada perusahaan.

Menurut Siagian (2011:295) kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang suatu pekerjaannya. Martoyo (2007:156) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Turkeyilmaz *et al.* (2011) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan perasaan positif

yang timbul dari karyawan sebagai hasil dari pengakuan terhadap pekerjaan atau pengalaman saat bekerja.

Zahari *et al.* (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 tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Komunikasi adalah suatu proses percakapan dan penyampaian informasi dari seseorang, 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.

Menurut Yang (2012) berpendapat kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik bawahan. Zahari (2012) menyatakan 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. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis:

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

Arenawati (2010) mengatakann kemampuan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasann kerja. Suastika dan Putra (2013) mengatakann komunikasi berpengaruh positif dann signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Diatmika (2013) mengatakan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadapp kepuasann kerja karyawan. Berdasarkan landasan teori dan berbagai penelitian sebelumnya dapat dikemukakan hipotesis:

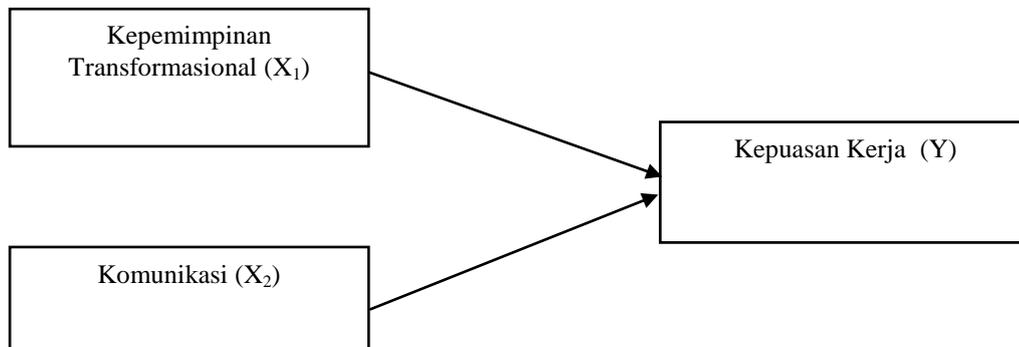
H<sub>2</sub>: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian dilakukan di Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yang beralamat di Jalan Padma No. 2 Legian. Alasan peneliti melakukan penelitian pada karyawan Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yaitu karena di temukannya masalah yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kepuasan kerja pada karyawan Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung.

Sumarni dan wahyuni (2005) menyatakan desain penelitian merupakan perencanaan, struktur dan strategi penelitian dalam rangka menjawab pertanyaan dan mengendalikan penyimpangan yangg mungkin terjadi. Penelitian ini bersifat kuantitatif asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan

antara dua variabel atau lebihh (Sugiyono, 2012:5). Kerangka konseptual penelitian ini dapat dilihat di Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

*Sumber:* Data primer diolah, 2017

Objek dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional, komunikasi dan kepuasan kerja. Subjek dalam penelitian ini adalah para karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. Jenis data yang digunakan dalam penelitiann yaitu data kuantitatiff dan kualitatif. Data kuantitatif pada penelitiann ini adalahh hasil jawaban responden dari kuisioner yang dibagikan kepada responden. Data kualitatif pada penelitiann ini adalah kuesioner yang dibagikann kepada responden.

Data dalam penelitian ini bersumber dari dataa primer. Data primer dalam penelitian ini berupa kuisioner yang didapatkan langsung melalui pengisian kuesioner oleh responden yaitu karyawan Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung.

Variabel-variabel yangg dianalisis dalam penelitiann ini meliputi dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan komunikasi (X<sub>2</sub>).

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y). Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan maka setiap variabel perlu diberikan ukuran dan definisi dengan jelas terlebih dahulu. Adapun definisi dari variabel yang akan digunakan adalah: 1) 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. 2) Komunikasi adalah suatu proses mengirimkan beberapa jenis informasi dari seorang, kelompok atau organisasi (sebagai penerima) dengan maksud dapat dipahami (Setiawan, 2007), 3) Siagian (2011:295) mengatakan kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang suatu pekerjaannya.

Menurut Sugiyono (2010:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung berjumlah 178 orang. Sampel adalah bagian dari karakteristik yang dimiliki populasi (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013:96).

Pengumpulan data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode sebagai berikut: 1). Wawancara adalah pengumpulan data dengan cara

mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pemimpin dan karyawan perusahaan yang berkompeten yang berhubungan dengan penelitian, seperti keluhan-keluhan karyawan berkaitan dengan faktor-faktor penyebab kepuasan kerja karyawan, sejarah singkat berdirinya Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. 2). Observasi adalah teknik atau pendekatan dengan cara mengamati langsung objek datanya untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian. 3). Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang diserahkan kepada responden (karyawan) berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. Kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar (Sugiyono, 2010:199).

Peneliti menyebarkan kuisisioner pada seluruh karyawan di Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung berjumlah 178 orang. Data dikumpulkann melalui penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner) yang akan ddiisi atau dijawab oleh responden. Kuesioner diberikan secara langsung kepada responden.

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji realibilitas. Uji validitass instrumen dilakukan untukk mengukur keandalan dan ketepatan instrumen yangg digunakan, instrumenn yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untukk mengukur apa yang hendak diukur (Sugiyono, 2012:172). Ketentuann suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai korelasi *Pearson Product Moment*  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel atau  $(r) > 0,3611$  telah terpenuhi (Sugiyono, 2012:348). Uji Reliabilitas dilakukan untukk mengukur

suatu kuesioner yang merupakan indikator dari setiap variabel. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's alpha, koefisien *Cronbach Alpha* yang melebihi angka dari 0,66 menunjukkan keandalan (reliabilitas) suatu instrumen (Sugiyono 2012:456). Penelitian ini dilakukan untuk menguji reliabilitas dengan teknik analisis dengan formula *Alpha Cronbach* dengan bantuan komputer.

Analisis regresi ganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Bentuk umum dari persamaan teknik analisis regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

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

Model ini selanjutnya akan diuji dengan melakukan uji koefisiensi determinasi ( $R^2$ ) untuk menunjukkan seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji F untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Selanjutnya juga dilakukan Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Selain model juga akan diuji dengan menggunakan uji asumsi klasik agar hasil estimasi regresi yang dilakukan benar berdistribusi normalitas, dan bebas dari gejala heterokedasitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel-variabel bebas. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak ada masalah multikolinearitas. Salah satu cara untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dengan cara melihat *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Uji heteroskedastisitas menurut (Ghozali, 2006:105) tujuan dari asumsi ini adalah menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bali Mandira Beach Resort & Spa berjenis hotel bintang empat, ada beberapa pilihan kamar di Bali Mandira Beach Resort & Spa antara lain *Superior Room* berjumlah 77, *Deluxe Cottage* berjumlah 24, *Deluxe Club Cottage* berjumlah 64, *Premier Club* berjumlah 8, *Private Courtyard Club* berjumlah 9, *Junior Suite* berjumlah 1, dan *Villas* berjumlah 6. Terdapat beberapa fasilitas yang tersedia di Bali Mandira Beach Resort & Spa antara lain *taxi counter and tour conter*, *drugstore*, *sefety deposit box* disetiap kamar dan di *reception*, 3 *ruang meeting*, *money changer*, 2 kolam renang, *babby sitting*, *kids club*, *yoga class*, *diving lesson*, *surfing lesson*, *balinese lesson*, *aerobic*, *spa*, klinik pengobatan, 2 *bars*, 3 *restaurants*, *lounge*, *internet service and wifi*, *laundry service*.

Jumlah karyawan yang bekerja di Bali Mandira Beach Resort & Spa yaitu 178 orang diantaranya pada unit kerja *Front office* 27 orang, *House Keeping* 20 orang, *Gardener* 9 orang, *Sales Marketing* 6 orang, *Accounting* 20 orang, *HRD* 16 orang, *Enggengering* 21 orang, *FB Service* 23 orang, *FB Poduction* 26 orang, dan *SPA* 10 orang.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Item	<i>Pearson Product</i>	Keterangan
		Pernyataan	<i>Moment</i>	
1.	Komunikasi	Y.1	0,957	Valid
		Y.2	0,975	Valid
		Y.3	0,960	Valid
		Y.4	0,905	Valid
2.	Kepemimpinan Tranformasional	X <sub>1.1</sub>	0,966	Valid
		X <sub>1.2</sub>	0,960	Valid
		X <sub>1.3</sub>	0,951	Valid
		X <sub>1.4</sub>	0,945	Valid
		X <sub>1.5</sub>	0,952	Valid
3	Komunikasi	X <sub>2.1</sub>	0,952	Valid
		X <sub>2.2</sub>	0,941	Valid
		X <sub>2.3</sub>	0,913	Valid
		X <sub>2.4</sub>	0,965	Valid
		X <sub>2.5</sub>	0,935	Valid
		X <sub>2.6</sub>	0,897	Valid

*Sumber:* Data diolah, 2017

Uji validitas merupakan pengujian instrumen penelitian sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang inti atau arti sebenarnya yang diukur. Tinggi rendahnya validitas menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Suatu kuesioner dikatakan valid jika tiap butir pernyataan mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner.

Pengujian validitas tiap butir menggunakan analisis item yaitu, mengkorelasikan skor tiap butir atau faktor dengan skor total yang merupakan

jumlah tiap skor butir. Hasil dari uji validitas dapat ditunjukkan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *pearson product moment* lebih besar dari 0,30.

Uji reliabilitas menggunakan teknik *cronbach's alpha*. Hasil dari nilai *cronbach's alpha* yang lebih tinggi dari 0,60, maka instrumen yang digunakan dikatakan reliabel. Tabel 2 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini reliabel dan dapat digunakan.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1.	Kepuasan kerja (Y)	0,963	Reliabel
2.	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,976	Reliabel
3.	Komunikasi (X <sub>2</sub> )	0,970	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 5 pernyataan tentang kepemimpinan transformasional yang dijawab oleh 178 orang, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepemimpinan Tranformasional**

No.	Pernyataan Tentang Kepemimpinan tranformasional	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		5	4	3	2	1			
1	<i>Charismatic leadership</i>	72	65	34	7	0	736	4,13	Baik
2	<i>Inspirational leadership</i>	71	70	25	12	0	734	4,12	Baik
3	<i>Believe</i>	69	77	22	10	0	739	4,15	Baik
4	<i>Intelectual stimulation</i>	64	87	19	8	0	741	4,16	Baik
5	<i>Individualized consideration</i>	81	67	22	8	0	755	4,24	Baik sekali
<b>Rata-rata</b>								<b>4,16</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan

mengenai kepemimpinan tranformasional yaitu sebesar 4,16 yang berada pada kisaran 3,40-4,19 yang berarti baik. Artinya, karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yang menjadi responden dalam penelitian ini menilai kepemimpinan tranformasional adalah baik.

**Tabel 4.**  
**Jawaban Responden Tentang Komunikasi**

No	Pernyataan Tentang Komunikasi	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		5	4	3	2	1			
1	Pimpin berdiskusi dengan karyawan menyelesaikan pekerjaan	62	94	13	9	0	743	4,17	Baik
2	Karyawan berdiskusi dengan pimpinan tentang masalah perusahaan	71	81	17	9	0	748	4,20	Baik
3	Kejelasan informasi	75	77	18	8	0	753	4,23	Baik sekali
4	Jalinan komunikasi	72	75	22	9	0	744	4,17	Baik
5	Mendiskusikan rencana kerja	71	84	14	9	0	751	4,21	Baik sekali
6	Komunikasi	71	83	17	6	1	751	4,21	Baik sekali
<b>Rata-rata</b>								<b>4,19</b>	<b>Baik</b>

*Sumber:* Data diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa rata-rata skor dari 6 pernyataan mengenai komunikasi yaitu sebesar 4,19 yang berada pada kisaran 3,40 - 4,19 yang berarti baik. Artinya, karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yang menjadi responden dalam penelitian ini menilai komunikasi adalah baik.

Hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 4 pernyataan tentang kepuasan kerja yang dijawab oleh 178 orang. Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pernyataan mengenai kepuasan kerja yaitu sebesar 4,15 yang berada pada kisaran 3,40-4,19 yang berarti baik. Artinya, karyawan pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yang menjadi

responden dalam penelitian ini menilai kepuasan kerja adalah baik.

**Tabel 5.**  
**Jawaban Responden Tentang Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan Tentang Kepuasan kerja	Jawaban Responden					Jumlah Skor	Rata-Rata	Ket
		5	4	3	2	1			
1	Puas dengan pekerjaan	62	83	26	7	0	734	4,12	Baik
2	Puas dengan perlakuan yang diterima	69	74	26	9	0	737	4,14	Baik
3	Puas dengan penghasilan	76	70	18	14	0	742	4,16	Baik
4	Puas dengan pekerjaan	72	79	18	9	0	748	4,20	Baik
<b>Rata-rata</b>								<b>4,15</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data diolah, 2017

Pengujian selanjutnya adalah uji asumsi klasik yang dilakukan sebelum menguji dan menganalisis data dengan model regresi. Uji asumsi klasik dalam penelitiann ini meliputi ujii normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untukk menguji sebuahh regresi apakah memilikii distribusi normall atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas menggunakan uji statistik yaitu dengan uji *Kolmogorov – Smirnov* (K-S).

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Unstandardized Residual
N	178
Kolmogorov-Smirnov Z	0,576
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,894

Sumber: Data diolah, 2017

Model regresi yang baik adalah memiliki residual data dengan distribusi yang normal. Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai signifikan dari model persamaan bernilai 0,894. Artinya, model persamaan memenuhi ujii normalitas karena nilai Asymp. Sig. lebih besar dari 0,05.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan atau menguji ada atau tidaknya hubungan yang linier (multikolinearitas) antara variabel bebas (*independent*) satu dengan variabel bebas yang lain. Uji multikolinearitas dilihat berdasarkan nilai *Tolerance* dan nilai VIF. Hasil dari uji multikolinearitas pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk kedua variabel bebas lebih besar dari 0,1 sedangkan, nilai VIF kurang dari 10. Artinya, model uji tidak terdeteksi kasus multikolinearitas atau dapat dikatakan tidak ada multikolinearitas.

**Tabel 7.**  
**Uji Multikolinearitas**

No.	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
1.	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,607	1,648
2.	Komunikasi ( $X_2$ )	0,607	1,648

*Sumber:* Data diolah, 2017

Uji heteroskedastisitas dilakukann untuk menguji model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik dengan menggunakan uji glejser. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung unsur heteroskedastisitas. Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel pada model regresi nilainya melebihi 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi tersebut bebas dari gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

No.	Variabel	$t_{hitung}$	Sig.
1.	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	-1,547	0,124
2.	Komunikasi ( $X_2$ )	-0,964	0,336

*Sumber:* Data diolah, 2017

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), dan komunikasi ( $X_2$ ) sebagai variabel independen (variabel bebas) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ) pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung yang berfungsi sebagai variabel dependen (variabel terikat). Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Undstandartized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Kepemimpinan transformasional	0,355	0,055	0,433	6,507	0,00
Komunikasi	0,267	0,047	0,374	5,631	0,00
Constant	= 1,592				
R	= 0,728				
RSquare	= 0,531				
F <sub>hitung</sub>	= 98,877				
Sig. F <sub>hitung</sub>	= 0,000				

Sumber: *Data diolah, 2017*

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukann pada Tabel 9 dapat diamati mengenai koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji kesesuaian model (uji F) dan uji statistic t (uji t). Koefisien determinasi yang digunakan pada analisis regresi linier berganda adalah nilai *Adjusted R<sub>square</sub>*. Hasil analisis menunjukkan nilai sebesar 0,531. Artinya, sebesar 53,1 persen variabel kepemimpinan tranformasional dan komunikasi mempengaruhi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 46,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan dalam penelitian.

Tabel 9 menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  yangg diperoleh adalah sebesar 98,877 dengan signifikansi 0,000. Signifikansi ini jelas lebih kecil dari Alpha ( $\alpha = 0,05$ ) maka model regresi telah memenuhi prasyarat kelayakann model regresi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji analisis regresi linier berganda pada Tabel 9 diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) menunjukkan nilai sig lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja, begitu sebaliknya semakin kurang baik penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin rendah kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi pengikut melalui inspirasi. Pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yang (2012), Zahari (2012), dan Al-Swidi *et al.* (2012) yang mengatakan kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji analisis linier berganda pada Tabel 9 diketahui bahwa nilai signifikansi pada variabel komunikasi ( $X_2$ ) menunjukkan nilai sig lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa, komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji t dan nilai signifikansi pada variabel komunikasi ( $X_2$ ) menunjukkan nilai sig lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa, komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Y). Hal ini berarti semakin baik komunikasi maka semakin tinggi kepuasan kerja, begitu sebaliknya semakin kurang baik komunikasi maka semakin rendah kepuasan kerja.

Pemimpin harus selalu memperhatikan tingkat komunikasi antara bawahan dengan atasan. Komunikasi merupakan pertukaran informasi antara seorang pengirim dan seorang penerima, dan kesimpulan (persepsi) terhadap makna komunikasi antara individu yang terlibat. Komunikasi akan menyebabkan terjadinya interaksi yang positif antara atasan dengan bawahan, sehingga akan memberikan kenyamanan kerja dan meningkatkan kepuasan karyawan. Karyawan dapat menyampaikan keluhan atau masalah-masalah yang dihadapi di perusahaan dengan adanya komunikasi yang baik. Artinya, ketika karyawan mengalami beban kerja di perusahaan karyawan tersebut dapat menyampaikan pendapatnya kepada atasan sehingga dapat dicarikan suatu solusi untuk pencapaian kinerja yang lebih baik.

Arenawati (2010) mengatakan kemampuan komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. 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.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis, maka simpulan yang diperoleh adalah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. Artinya, kepemimpinan transformasional dapat mendorong tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mendengarkan pendapat dan saran dari bawahannya dalam upaya pencapaian kinerja yang lebih baik. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bali Mandira Beach Resort & Spa Legian di Kabupaten Badung. Artinya, semakin baik komunikasi antara atasan dan bawahan maka akan semakin baik pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut, pemimpin di perusahaan hendaknya lebih tegas dan mampu membangkitkan semangat karyawan. Berdasarkan hasil kuisioner penelitian ini mengenai rendahnya peran pemimpin dalam membangkitkan semangat karyawan. Pemimpin di perusahaan hendaknya lebih meningkatkan intensitas dan kualitas komunikasi kepada karyawannya. Berdasarkan hasil kuisioner penelitian mengenai rendahnya jalinan komunikasi atau tegur sapa yang baik antar karyawan. Pemimpin di perusahaan hendaknya lebih selektif dalam melakukan penempatan karyawan agar nantinya karyawan tersebut dapat bekerja sesuai dengan bakat yang dimiliki.

## **REFERENSI**

Alam, Titah Mustika, Taher Alsabji, Kusdi Raharjo. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Pusat PT

- Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2): 1-6.
- Alhempri, Raden Rudi. 2012. Kepemimpinan, Kompensasi dan Motifasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Media Riset Bisnis Dan Manajemen*, 12(1): 58-80.
- 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): 130-150.
- Arenawati, P. 2010. Pengaruh Nilai-Nilai Kerja, Kemampuan Komunikasi Dan Penanganan Keluhan Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Rsd Serang. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2):1-23.
- 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(1): 238-249.
- Chia, Ju-Lu, Yi-Yu, S., dan Yi-Lien, C. 2013. Effects of Emotional Labor and Jobs Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Business Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(4): 165-176.
- Diatmika, Paripurna. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-journal Universitas Udayana*, 2(5): 581-593.
- Donghong Ding, Haiyan Lu, Yi Song, Qing Lu. 2012. Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction. *Internasional Journal of Scientific Research*, 4(1): 208-215.
- Emery, Charles R dan Katherine J Barker. 2007. The Effect of Transactional and Transformasional Leadership on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Costumer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1): 77-90.
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kelima. Semarang : Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Irawati, Anugrahaini, Bambang Sudarsono. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Produktivitas dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen*, 4(1): 23-39.

- Kiswanto, M. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*, 6(1): 1267 – 1439.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE
- Maulizar, Said Musnadi dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1): 58-65.
- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalia*. Edisi Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rumada, Gede dan Mudiarta Utama. 2013. Pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Taman Harum, Ubud, Gianyar. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 2(1), h:106-120.
- Sakiru, Oladipo Kolapo., Jeffrey Lawrence D'siva., Jamilah Othman., Abu Daud Silong., and Adekanye Temitope Busayo. 2013. Leadership Style and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13): 34-41.
- Sarker, Shah Jalal., Crossman Aif., and Chinmeteepticck Parkporm. 2003. The Relationship of Age and Length of Service with Job Satisfaction: an Examining of Hotel Employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7): 745-758
- Sehfidin, Arif. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Setiawan, Mulyo Budi dan Bambang Sudarsono. 2007. Analisis Pengaruh Keefektifan Komunikasi, Kualitas Layanan dan Kepercayaan Terhadap Komitmen Keterhubungan (Studi Pada STIE Stikubank Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 14(1): 66-89.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suastika, Komang Ari dan Made Surya Putra. 2013. Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja. *E-Jurnal Universitas Udayana*, 2(1): 17-31.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

- Tsai, Ming-Thien, Chun-Cheni, Huang. 2008. The Relationship Among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and The Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nursein Taiwan. *International Journal of Business Ethics*, 80(3): 565-581.
- Turkyilmaz, Ali, Akman Gulsen, Ozkan Coskun & Pastuzak Zbigniew. 2011. Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5): 675-696.
- Voon, M.L, M.C. Lo, K.S. Ngui and 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): 24-32.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job Satisfaction and Organisation Commitment. *Journal Social Behavior and Personality*, 40(1): 31-46.
- Zahari, Ibrahim Bin dan Adel Mohamed Ali Shurbagi. 2012. The effect of Organizational Culture and the relationship between transformational leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9): 89-97.