

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

**I Gusti Agung Kristana Dhyana¹
I Gusti Ayu Dewi Adnyani²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: kris_smasher@yahoo.com

ABSTRAK

Tingkat kepuasan kerja karyawan memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mendukung tercapainya kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah pemberdayaan karyawan, gaya kepemimpinan dan juga dukungan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan juga dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali yang berjumlah 133 orang, dengan teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, maka seluruh anggota populasi dijadikan responden dalam penelitian. Data di analisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi, maka semakin bertambah pula tingkat kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dukungan organisasi, kepuasan kerja

ABSTRACT

Employee satisfaction level has an important role in achieving company goals. There are several factors that can support the achievement of employee job satisfaction such as employee empowerment, leadership style and also organizational support. The purpose of this study is to determine the influence of leadership style, employee empowerment, and also organizational support to employee job satisfaction Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. The population of this research is all employees at Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, amounting to 133 people, with the technique of determining the sample used is saturated or census sampling, then all members of the population made respondents in the study. Data were analyzed using multiple linear regression analysis technique. The results showed that leadership style, empowerment of employees, and partial organizational support have a positive and significant impact on employee job satisfaction Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. This has the meaning that the better the application of leadership style, employee empowerment, and organizational support, the more increasing the level of job satisfaction of Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali employees.

Keywords: leadership style, employee empowerment, organizational support, job satisfaction

PENDAHULUAN

Perkembangan pariwisata Bali menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Data yang tercantum dalam Badan Pusat Statistik Provinsi Bali menunjukkan jumlah wisatawan mancanegara (wisman) yang datang ke Bali pada bulan Februari 2017 mencapai 453.985 kunjungan. Angka ini naik sebesar 20,82 persen dibandingkan dengan bulan Februari 2016. Peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara tersebut diiringi dengan bertambahnya jumlah kamar hotel maupun vila di Bali. Semakin banyak hotel dan vila menyebabkan persaingan dalam dunia usaha dan bisnis hotel di Bali semakin ketat dan kompetitif.

Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali, mencatat pertumbuhan hotel dan kamar hotel di Bali sangat pesat. Menghadapi era persaingan usaha saat ini yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat, agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan (Abdul, 2011). Sumber daya manusia adalah kekuatan dan kemampuan potensial dimiliki oleh karyawan yang digunakan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang bersifat teknis maupun manajerial di dalam organisasi untuk memenuhi tujuan organisasinya (Ardana dkk., 2012:5). Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang baik merupakan hal yang mempengaruhi tercapainya suatu tujuan perusahaan. 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. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah, karena melibatkan berbagai elemen dalam organisasi, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan hubungan yang baik antar karyawan dan atasan agar terciptanya kepuasan kerja (Sutrisno, 2014:75).

Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali merupakan sebuah vila pribadi eksotis berbintang 4 yang menempati areal kebun kelapa yang luas dan beralamat di Jalan Yoga Perkanthi, Jimbaran. Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* memiliki 19 kamar semi terbuka. Setiap kamar memiliki kolam renang pribadi, taman mandi udara terbuka dan dapur kecil. Berikut merupakan data rinci jumlah tenaga kerja pada Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali pada tahun 2017.

Tabel 1.
Jumlah Karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali,
Periode Januari 2017

No	Bagian	<i>Permanent</i>	<i>Contract</i>	<i>Apprentice</i>	<i>Daily</i>	<i>Siswa</i>
		<i>Employee</i>	<i>Employee</i>		<i>Worker</i>	<i>Training</i>
Jumlah (Orang)						
1	<i>A & G</i>	2	0	0	0	0
2	<i>Sales & Marketing</i>	2	1	1	0	1
3	<i>Accounting</i>	8	0	0	0	0
4	<i>HRD</i>	12	0	0	0	0
5	<i>Room Service</i>	22	11	4	9	6
6	<i>SPA</i>	2	1	2	1	0
7	<i>F&B Product</i>	6	3	1	9	4
8	<i>F&B Service</i>	4	2	2	12	5
Total		58	18	10	31	16

Sumber : Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, 2017

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai tetap di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali sebanyak 58 orang, jumlah pegawai kontrak sebanyak 18 orang, jumlah pegawai magang sebanyak 10 orang, jumlah pekerja harian

sebanyak 31 orang, dan jumlah siswa *training* sebanyak 16 orang. Jadi total pegawai yang bekerja di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali sebanyak 133 orang. Dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka pimpinan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali harus dapat memberikan perhatian terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu proses yang membuat karyawan merasakan rasa puas dalam bekerja, faktor utama yang perlu diperhatikan bagi pihak pimpinan perusahaan yaitu harus mempertahankan adanya faktor seperti gaji, lingkungan kerja, serta hubungan dengan rekan kerja ataupun dengan atasan.

Kusmaningtyas (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu refleksi terhadap terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya. Styawahyuni dan Yuniari (2014) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup dalam perusahaan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Selain tingkat kepuasan kerja karyawan, faktor lain yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi adalah pemberdayaan karyawan, gaya kepemimpinan dan juga dukungan organisasi. 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 (Astuti *et al.*, 2013).

Pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan atau saran, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan serta menindaklanjuti masukan-masukan apakah dapat diterima atau tidak. Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam

motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya bagi organisasi dapat dimaksimalkan (Tjiptono dan Anastasia, 2001:130).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ameer *et al.* (2014), menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan diberdayakan, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Menurut Wibowo (2010:415), pemberdayaan dapat mendorong seseorang untuk lebih terlibat dalam pembuatan keputusan dan aktivitas yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pemberdayaan merupakan proses yang hanya dapat dimulai dalam iklim dimana terdapat harapan tinggi, nantinya setiap orang merasa di hormati dan dihargai serta dapat menjadi yang terbaik. Manajer puncak harus berada di belakang gerakan pemberdayaan karyawan, tanpa dukungan dari manajemen puncak akan mempersulit perubahan kultural.

Perilaku pekerja di organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja tetapi juga oleh faktor-faktor lain, antara lain adalah dukungan organisasi terhadap dirinya (Mangundjaya, 2012). Menurut Nugraheny (2009) sebuah kewajiban yang harus diterapkan oleh organisasi untuk dapat mengembangkan suatu keadaan yang mampu mendukung kinerja karyawan adalah dengan dibutuhkannya dukungan organisasi dan manajemen puncak yang nantinya akan meningkatkan motivasi perilaku para karyawan perusahaan. Apabila dukungan yang positif dari seorang pemimpin dan karyawan lain nantinya akan menciptakan situasi kerja yang

kondusif. Dengan adanya dukungan organisasi tersebut maka kinerja karyawan akan terpacu untuk berkerja dengan lebih baik. Dukungan organisasi menunjukkan bagaimana cara pandang karyawan diorganisasikan dalam unit-unit formal atau informal untuk mencapai misi dan sasaran strategis. Pada prinsipnya dukungan organisasi bertujuan untuk mengelola dan mengorganisasikan posisi pekerjaan (jabatan) dan sistem kerja yang terkait dengan sumber daya manusia, termasuk skema imbalan dan karier yang nantinya mendorong dan memberikan peluang bagi para karyawan mencapai sebuah kepuasan kerja yang lebih tinggi (Chatab, 2007:129).

Selain pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi, gaya kepemimpinan juga penting untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh dilihat dari cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin serta dalam pengambilan keputusan. Setiap pemimpin harus mampu menjadi pemimpin yang cerdas (*intelligent leaders*). Seorang pemimpin yang kurang cerdas tidak akan mampu membawa organisasi yang dipimpinnya berhasil mengatasi segala tantangan dan perubahan yang ada (Che *et al.*, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2015:249) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dalam memimpin karyawan, akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri (Marzuki dalam Riyanti, 2012).

Malik (2012) mengungkapkan kepuasan kerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kinerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kepuasan kerja memegang peran penting bagi organisasi, karena kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan organisasi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif yang membantu bisnis untuk tumbuh, berkembang dan membawa perubahan positif sesuai dengan situasi pasar, dengan demikian organisasi mampu bersaing di tingkat internasional (Bushra, 2011). Pada hasil wawancara dengan 9 orang karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali terdapat indikasi rendahnya kepuasan kerja sebagai berikut.

Tabel 2.
Indikator Rendahnya Kepuasan Kerja Karyawan
Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali

Indikator Kepuasan Kerja	Fakta Kepuasan Kerja Rendah	Penjelasan
Pekerjaan sendiri	Pemberian tugas yang kurang menarik, dan kurangnya kesempatan untuk belajar	Karyawan Kayumanis Jimbaran <i>Private Estate & Spa</i> Bali merasa kurang mendapat kesempatan belajar terhadap tugas baru, dan tugas yang diberikan kurang menarik.
Gaji	Perbedaan gaji yang diterima tidak sesuai dengan pelayanan	Karyawan Kayumanis Jimbaran <i>Private Estate & Spa</i> Bali merasa gaji yang diterima tidak sesuai dengan pelayanan yang dilakukan
Kesempatan promosi	Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan karir	Karyawan merasa belum ada kesempatan untuk kenaikan jabatan di Kayumanis Jimbaran <i>Private Estate & Spa</i> Bali
Pengawasan (supervisi)	Adanya pengawasan yang terlalu ketat	Karyawan Kayumanis Jimbaran <i>Private Estate & Spa</i> Bali merasa tidak nyaman karena ketatnya pengawasan mengenai proses kerja.
Rekan kerja	Kurangnya hubungan kerjasama antar karyawan lain	Karyawan Kayumanis Jimbaran <i>Private Estate & Spa</i> Bali merasa bahwa hubungan kerjasama dengan rekan satu tim masih kurang

Sumber : Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, 2017

Tabel 2 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali dapat digolongkan rendah. Karyawan

cenderung mengeluh dengan aturan-aturan yang ditetapkan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa Bali*, seperti halnya bawahan hanya sebagai pelaksana tidak boleh memberikan ide-ide yang inovatif, bekerja harus disiplin, komunikasi yang tertutup dan satu arah. Karyawan hotel dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Oleh karena itu, para pengusaha maupun manajemen hotel dituntut untuk lebih memperhatikan dan memahami hal-hal yang diinginkan karyawannya. Apalagi dalam persaingan pada pasar tenaga kerja perhotelan, dimana para karyawannya sudah memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dalam menangani semua pekerjaan. Karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen (Handoko, 2008:197). Indikasi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa Bali* dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan yang dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3 menunjukkan bahwa rata-rata tingkat absensi karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa Bali* bulan Januari sampai dengan Desember pada tahun 2016 yaitu pada presentase 3.17. Flippo (2001:281) menyatakan bahwa apabila absensi 0 sampai 2 persen dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen dinyatakan tinggi dan diatas 10 persen dinyatakan tidak wajar. Kemangkiran atau tidak masuk kerja (absen) karyawan tanpa alasan merupakan keadaan yang tidak menguntungkan perusahaan. Dengan tingkat absensi diatas 3 persen, ini merupakan salah satu indikasi adanya masalah dalam kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa Bali*.

Tabel 3.
Tingkat Absensi Karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali Tahun 2016

No	Bulan	Hari Kerja	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Absensi (Hari)	Jumlah Kehadiran Karyawan (Hari)	Prosentase Absensi Karyawan (%)
	A	B	C	D = BxC	E	F = D-E	G = E/D.100
1	Januari	31	89	2759	87	2672	3.15
2	Februari	29	88	2552	86	2466	3.37
3	Maret	31	81	2511	80	2431	3.19
4	April	30	80	2400	75	2325	3.13
5	Mei	31	78	2418	69	2349	2.85
6	Juni	30	80	2400	74	2326	3.08
7	Juli	31	87	2697	80	2617	2.97
8	Agustus	31	87	2697	87	2610	3.23
9	September	30	85	2550	85	2465	3.33
10	Oktober	31	89	2759	87	2672	3.15
11	November	30	88	2640	88	2552	3.33
12	Desember	31	89	2759	89	2670	3.23
	Jumlah		1021	31142	539	30155	38.01
	Rata-rata						3.17

Sumber: Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, 2017

Berdasarkan permasalahan yang telah diungkapkan pada latar belakang, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, dan untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali.

Yukl (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mengenali dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian Plangiten (2013), Simanungkalit

dan Endang (2013), Arzi and Farahbod (2014), Raharjo dan Nafisah (2006), Ahmad *et al.* (2013) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Hidayati dkk. (2010), Baihaqi (2010), Machumu and Kaitila (2014), Muin (2013), Safitri, dkk. (2012), Maqsood (2013), Nugroho dan Titiek (2005), Adi dan Sutanto (2015), Qotimah (2009), serta Satyawati (2014) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate* & Spa Bali.

Lin *et al.* (2013) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan pemberdayaan menjadi suatu hal yang penting dan berdampak positif bagi kepuasan. Abadi *and* Mehrdad (2013) dalam penelitiannya menemukan hasil bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Yani dkk. (2016) mengatakan bahwa semakin karyawan merasa diberdayakan maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi. Dengan kata lain, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Maryanti dan Dewi (2016), Rini dan Hazizma (2013), Sulaiman dkk. (2014), Abraiz *et al.* (2012), Styawahyuni dan Yuniari (2014), Srinadi dan Netra (2014), Hermawan dan Chandra (2013), Qotimah (2009) serta Ayu (2015) juga memperoleh hasil bahwa pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh

searah terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain apabila pemberdayaan karyawan meningkat maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

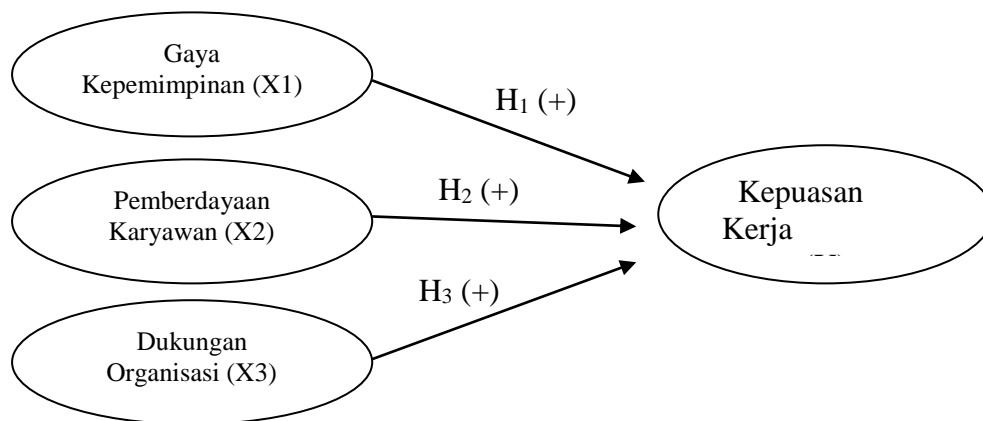
H₂ : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali.

Mujiasih (2015) mengatakan bahwa dukungan organisasi adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Farahbod *et al.* (2013) menjelaskan bahwa hasil bahwa dukungan organisasi punya pengaruh yang besar terhadap keberadaan kepuasan kerja dan apabila dukungan organisasi semakin meningkat keberadaannya di dalam suatu perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan juga dapat semakin meningkat. Penelitian Hanif dan Narjono (2015), Paille, *et al.* (2010), Novira (2015), dan Tumwesigye (2010) menjelaskan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Adi dan Sutanto (2015), Anggiani (2016), Mangundjaya (2012), Nugraheny (2009), serta Dewi dan Utama (2015) juga menemukan hasil bahwa semakin besar dukungan organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃: Dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali.

Model penelitian ini bertujuan untuk dapat memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa adanya hubungan antara gaya kepemimpinan,

pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam model desain penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Model Desain Penelitian

Sumber :

H₁ : Plangiten (2013), Simanungkalit dan Endang (2013), Arzi and Farahbod (2014), Raharjo dan Nafisah (2006), Ahmad *et al.* (2013), Hidayati, dkk. (2010), Baihaqi (2010), Machumu and Kaitila (2014), Muin (2013), Safitri, dkk. (2012), Maqsood (2013), Nugroho dan Titiek (2005), Adi dan Sutanto (2015), Qotimah (2009), serta Satyawati (2014).

H₂ : Lin *et al.*, (2013), Abadi *and* Mehrdad (2013), Yani, dkk. (2016), Maryanti dan Dewi (2016), Rini dan Hazizma (2013), Sulaiman, dkk. (2014), Abraiz *et al.* (2012), Styawahyuni dan Yuniari (2014), Srinadi dan Netra (2014), Hermawan dan Chandra (2013), Qotimah (2009), Ayu (2015).

H₃ : Mujiasih (2015) , Farahbod *et al.* (2013), Hanif dan Narjono (2015) , Paille, *et al.* (2010), Novira (2015), Tumwesigye (2010), Adi dan Sutanto (2015), Anggiani (2016), Mangundjaya (2012), Nugraheny (2009), serta Dewi dan Utama (2015)

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Penelitian asosiatif berdasarkan atas uraian penjelasan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan dalam hal ini adalah antara variabel gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan dan dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali. Penelitian ini dilakukan pada Kayumanis Jimbaran

Private Estate & Spa Bali di kawasan Jimbaran, tepatnya di Jalan Yoga Perkanthi, Jimbaran. Lokasi ini dipilih karena ditemukannya masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi, terhadap kepuasan kerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali yang berjumlah 133 orang. Teknik penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Oleh karena jumlah populasi dalam penelitian ini relatif berjumlah 133 orang karyawan yang bekerja di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis linear berganda. Adapun model regresi linear berganda dengan menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$\text{Kepuasan kerja} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- α = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi
- X_1 = Gaya Kepemimpinan
- X_2 = Pemberdayaan Karyawan
- X_3 = Dukungan Oganisasi
- e = *Error*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan. Seluruh variabel dideskripsikan

dengan menggunakan nilai rata-rata. Penilaian distribusi data setiap variabel menggunakan rentang kriteria yang dihitung dengan persamaan:

$$\begin{aligned} \text{Nilai Interval} &= \frac{(\text{Nilai batas tertinggi} - \text{nilai batas terendah})}{\text{Total nilai yang digunakan}} \\ &= \frac{(5-1)}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil *interval range* maka dapat disusun kriteria hasil pengukuran konstruk dalam Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4.
Kriteria Skor Variabel Penelitian

Nilai Skor	Gaya Kepemimpinan	Pemberdayaan Karyawan	Dukungan Organisasi	Kepuasan Kerja
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik	Sangat tidak baik	Sangat rendah	Sangat tidak puas
1,81 - 2,61	Tidak baik	Tidak baik	Rendah	Tidak puas
2,62 - 3,42	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
3,43 - 4,23	Baik	Baik	Tinggi	Puas
4,24 - 5,00	Sangat baik	Sangat baik	Sangat Tinggi	Sangat puas

Sumber : Data Diolah, 2017

Kriteria pengukuran tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap *item* maupun variabel tersebut.

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan yang berhubungan dengan perilaku pimpinan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali. Data yang ditunjukkan Tabel 5 menampilkan proporsi jawaban responden, rata-rata jawaban, dan kriteria penilaian jawaban responden untuk masing-masing pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan.

Hasil analisis deksriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 5 menunjukkan skor rata-rata gaya kepemimpinan sebesar 4,16, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali dikatakan baik. Pencapaian nilai rata-rata diikuti oleh adanya indikator yang lebih tinggi dan lebih

rendah dari rata-rata variabel gaya kepemimpinan. Dari 4 indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, maka terdapat 2 indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (4,16) variabel gaya kepemimpinan yaitu indikator stimulasi intelektual dan kharismatik. Indikator stimulasi intelektual memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali selalu mendapatkan dorongan dari pimpinan untuk lebih kreatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis. Disamping itu karyawan juga merasakan bahwa pimpinan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali memiliki kharismatik yang tinggi sehingga mampu menjadi panutan bagi karyawannya.

Tabel 5.
Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Gaya kepemimpinan

Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Pimpinan mampu menjadi panutan karyawannya (X _{1.1})	0	2	14	70	47	4,22	Baik
Pimpinan berhasil membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik (X _{1.2})	0	3	10	91	29	4,10	Baik
Pimpinan mampu mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis . (X _{1.3})	0	1	10	73	49	4,28	Sangat Baik
Pimpinan memiliki perhatian lebih dalam hal pengembangan diri karyawannya (X _{1.4})	1	3	17	78	34	4,06	Baik
Rata-rata Variabel Gaya kepemimpinan						4,16	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2017

Indikator motivasi inspirasional dan pertimbangan terhadap individu dari pimpinan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali sudah memperoleh

penilaian yang baik dari karyawan berdasarkan hasil kuisioner, namun masih lebih rendah dari nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan. Dalam upaya meningkatkan gaya kepemimpinan ke arah yang lebih baik, maka pimpinan diharapkan dapat meningkatkan perhatian dalam pengembangan karir karyawan dan juga membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik .

Variabel pemberdayaan karyawan diukur dengan menggunakan 4 item pernyataan yang berhubungan dengan pemberdayaan karyawan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 6.
Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Pemberdayaan karyawan

Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Dalam bekerja saya lebih fokus mengerjakan tugas (X _{2.1})	0	2	15	70	46	4,20	Baik
Saya mampu melakukan aktivitas pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang dimiliki (X _{2.2})	1	4	15	86	27	4,01	Baik
Saya merasa memiliki keahlian dalam menentukan pilihan (X _{2.3})	0	0	14	78	41	4,20	Baik
Saya merasa pekerjaan yang saya kerjakan akan dapat mempengaruhi hasil pekerjaan secara operasional (X _{2.4})	1	1	16	72	43	4,17	Baik
Rata-rata Variabel Pemberdayaan karyawan						4,14	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil analisis deksriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 6 menunjukkan skor rata-rata pemberdayaan karyawan sebesar 4,14, yang berarti bahwa tingkat pemberdayaan karyawan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali sudah baik. Pencapaian nilai rata-rata diikuti oleh adanya indikator yang lebih tinggi dan lebih rendah dari rata-rata variabel pemberdayaan karyawan. Dari 4 indikator yang digunakan untuk mengukur pemberdayaan karyawan, maka terdapat 3 indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (4,14) variabel pemberdayaan

karyawan yaitu indikator *sense of meaning* (peran individu dalam bekerja), *sense of self-determination* dan *sense of impact*

Indikator *sense of meaning* (peran individu dalam bekerja), dan *sense of self-determination* memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali mampu bekerja lebih fokus saat mengerjakan tugas, dan karyawan juga memiliki keahlian dalam menentukan pilihan. *Sense of competence* pada Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali sudah memperoleh penilaian yang baik dari karyawan berdasarkan hasil kuisioner, namun masih lebih rendah dari nilai rata-rata variabel pemberdayaan karyawan. Dalam upaya meningkatkan pemberdayaan karyawan menjadi lebih baik, maka pimpinan diharapkan mampu melakukan aktivitas pekerjaan dengan menggunakan keahlian yang dimiliki.

Variabel dukungan organisasi diukur dengan menggunakan 3 item pernyataan yang berhubungan dengan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali. Data yang ditunjukkan Tabel 7 menampilkan proporsi jawaban responden, rata-rata jawaban, dan kriteria penilaian jawaban responden untuk masing-masing pernyataan pada variabel dukungan organisasi.

Hasil analisis deksriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 7 menunjukkan skor rata-rata dukungan organisasi sebesar 4,12, yang berarti bahwa tingkat dukungan organisasi di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali dikatakan tinggi. Pencapaian nilai rata-rata diikuti oleh adanya indikator yang lebih tinggi dan lebih rendah dari rata-rata variabel dukungan organisasi. Dari 3 indikator

yang digunakan untuk mengukur dukungan organisasi, maka terdapat 1 indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (4,12) variabel dukungan organisasi. Indikator dukungan dari atasan (*support*) memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut disebabkan karena Pimpinan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa*, Bali bersedia membantu dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas.

Tabel 7.
Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Dukungan organisasi

Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Organisasi memberikan sikap adil kepada saya (X _{3.1})	0	4	16	80	33	4,07	Tinggi
Pimpinan bersedia membantu mendukung saya dalam menyelesaikan tugas (X _{3.2})	1	2	9	80	41	4,19	Tinggi
Organisasi memberikan saya penghargaan berupa promosi jika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik (X _{3.3})	0	4	15	76	38	4,11	Tinggi
Rata-rata Variabel Dukungan Organisasi						4,12	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2017

Indikator keadilan dan penghargaan organisasi pada Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa*, Bali sudah memperoleh penilaian yang baik dari karyawan berdasarkan hasil kuisioner, namun masih lebih rendah dari nilai rata-rata variabel dukungan organisasi. Dalam upaya meningkatkan dukungan organisasi menjadi lebih baik lagi, maka pimpinan Organisasi diharapkan dapat memberikan sikap adil kepada seluruh karyawan dan memberikan karyawan penghargaan berupa promosi jika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik.

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 5 item pernyataan yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa*, Bali. Data yang ditunjukkan Tabel 8 menampilkan proporsi jawaban

responden, rata-rata jawaban, dan kriteria penilaian jawaban responden untuk masing-masing pernyataan pada variabel kepuasan kerja.

Tabel 8.
Deskripsi Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepuasan kerja

Pernyataan	Frekuensi Jawaban					Rata-rata	Keterangan
	1	2	3	4	5		
Saya merasa puas karena upah yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja. (Y ₁)	0	0	15	77	41	4,20	Puas
Saya merasa nyaman bekerja saat ini karena diberikan kesempatan oleh pimpinan untuk menyelesaikan masalah perusahaan. (Y ₂)	0	1	9	87	36	4,19	Puas
Saya merasa puas karena dengan bekerja saat ini saya mempunyai masa depan dan kesempatan promosi untuk lebih maju lagi. (Y ₃)	0	0	12	64	57	4,34	Sangat Puas
Saya merasa puas karena pengawasan yang diberikan pimpinan sangat baik. (Y ₄)	2	6	17	74	34	3,99	Puas
Saya merasa puas memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan. (Y ₅)	0	0	9	70	54	4,35	Sangat Puas
Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja						4,21	Puas

Sumber: Data primer diolah, 2017

Hasil analisis deksriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 8 menunjukkan skor rata-rata kepuasan kerja sebesar 4,21, yang berarti bahwa karyawan puas bekerja di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali. Pencapaian nilai rata-rata diikuti oleh adanya indikator yang lebih tinggi dan lebih rendah dari rata-rata variabel kepuasan kerja. Dari 5 indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, maka terdapat 2 indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (4,21) variabel kepuasan kerja yaitu indikator kesempatan promosi dan rekan kerja. Indikator rekan kerja memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal tersebut disebabkan karena karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa, Bali merasa puas memiliki rekan kerja yang mampu membuat situasi kerja sangat menyenangkan. Disamping itu karyawan juga merasa puas karena mendapat kesempatan promosi untuk lebih maju lagi.

Indikator pekerjaan dan atasan sudah memperoleh penilaian yang baik dari karyawan berdasarkan hasil kuisioner, namun masih lebih rendah dari nilai rata-rata variabel kepuasan kerja. Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka pimpinan diharapkan dapat memberikan pengawasan yang baik kepada seluruh karyawan dan juga memberi kesempatan karyawan untuk terlibat dalam pemecahan masalah yang sedang dihadapi.

Hasil penelitian ini diuji dengan analisis regresi. Model regresi akan lebih tepat digunakan, apabila beberapa asumsi dapat terpenuhi. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas, menunjukkan bahwa semua uji asumsi klasik dalam penelitian ini sudah terpenuhi sehingga hasil analisis regresi layak untuk dibahas lebih lanjut. Perhitungan koefisien regresi linier berganda dilakukan dengan analisis regresi melalui *software SPSS 18.0 for Windows*, yang ditunjukkan pada Tabel 9 berikut :

Tabel 9.
Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	<i>Unstandardized Beta</i>	<i>Std. Error</i>	t hitung	Sig. uji t
(Constant)	5,109	1,155	4,422	0,000
Gaya kepemimpinan (X_1)	0,439	0,075	5,846	0,000
Pemberdayaan karyawan (X_2)	0,360	0,068	5,284	0,000
Dukungan organisasi (X_3)	0,214	0,086	2,481	0,014
R Square	0,601			
F Statistik	64,682			
Signifikansi Uji F	0,000			

Sumber : Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda seperti yang disajikan pada Tabel 9, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,109 + 0,439 X_1 + 0,360 X_2 + 0,214 X_3$$

Nilai koefisien regresi masing-masing variabel bebas bernilai positif dengan nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel terikat. Tabel 9 menunjukkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, $64,682 > 2,67$, dengan nilai sig. $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Kesimpulannya, pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan). Hasil ini mempunyai arti bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang ditunjukkan oleh nilai determinasi total (*R Square*) sebesar 0,601 mempunyai arti bahwa sebesar 60,1% variasi kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh variasi gaya kepemimpinan, pemberdayaan karyawan, dan dukungan organisasi, sedangkan sisanya sebesar 39,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawannya. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk penerapan gaya kepemimpinan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tersebut.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa nilai – nilai yang terkandung dalam gaya kepemimpinan mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. Perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan karyawannya, membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik, mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam memecahkan setiap masalah dengan alasan yang logis, dan memiliki perhatian lebih dalam hal pengembangan diri karyawannya, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diukur berdasarkan indikator: kharismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan terhadap individu, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila intensitas penerapan gaya kepemimpinan oleh manajer Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali ditingkatkan, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan hasil penelitian Yukl (2010), Plangiten (2013), Simanungkalit dan Endang (2013), Arzi and Farahbod (2014), Raharjo dan Nafisah (2006), Hidayati, dkk (2010), Baihaqi (2010), Machumu and Kaitila (2014), Muin (2013), Safitri, dkk (2012), Maqsood (2013), Nugroho dan Titiek (2005), Adi dan Sutanto (2015), Qotimah (2009), serta Satyawati (2014) yang menunjukkan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa semakin baik pemberdayaan karyawan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawannya. Begitu pula sebaliknya, semakin buruk penerapan pemberdayaan karyawan di Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tersebut.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa nilai – nilai yang terkandung dalam pemberdayaan karyawan mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. Perilaku pemimpin yang selalu mempertimbangkan hak-hak karyawan, selalu berusaha mendengarkan pendapat karyawan, dan memberikan jadwal kerja secara adil kepada seluruh karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pemberdayaan karyawan yang diukur berdasarkan indikator: *sense of meaning, sense of competence, sense of self-determination*, dan *sense of impact* terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila intensitas penerapan pemberdayaan karyawan oleh pimpinan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali ditingkatkan, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan hasil penelitian Lin *et al.* (2013), Abadi *and* Mehrdad (2013) ,

Yani dkk. (2016), Maryanti dan Dewi (2016), Rini dan Hazizma (2013), Sulaiman, dkk (2014), Abraiz *et al.* (2012), Styawahyuni dan Yuniari (2014), Srinadi dan Netra (2014), Hermawan dan Chandra (2013), Qotimah (2009) serta Ayu (2015 yang menunjukkan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa semakin banyak dukungan organisasi yang diberikan terhadap karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Begitu pula sebaliknya, semakin sedikit dukungan yang diberikan kepada karyawan Kayumanis Jimbaran Private Estate & Spa Bali maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi tersebut.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa nilai – nilai yang terkandung dalam dukungan organisasi mampu dipersepsikan dengan baik dan berdampak nyata terhadap kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali. Perilaku pemimpin yang bersedia membantu dan mendukung karyawannya dalam menyelesaikan tugas, dukungan organisasi dengan memberikan karyawannya penghargaan berupa promosi jika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, dan mampu memberikan sikap adil kepada seluruh karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan merasa telah mendapat dukungan dari organisasi maka ia akan menunjukkan perilaku positif untuk perusahaan. Sementara itu, karyawan yang merasa tidak mendapat

dukungan dari organisasi cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya.

Dukungan organisasi yang diukur berdasarkan indikator: keadilan, dukungan dari atasan, dan penghargaan organisasi, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila intensitas penerapan dukungan organisasi di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali ditingkatkan, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan persepsi karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali.

Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan hasil penelitian Farahbod *et al.* (2013), Hanif dan Narjono (2015), Paille, *et al.* (2010), Novira (2015), Tumwesigye (2010), Adi dan Sutanto (2015), Anggiani (2016), Mangundjaya (2012), Nugraheny (2009), serta Dewi dan Utama (2015) yang menunjukkan bahwa, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan nilai-nilai kepemimpinan di Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil kedua menunjukkan

bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik pemberdayaan yang diberikan terhadap karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Kemudian, hasil ketiga menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang diberikan terhadap karyawan Kayumanis Jimbaran *Private Estate & Spa* Bali, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian yaitu pemimpin diharapkan mampu untuk mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan yang sudah ada saat ini. beberapa kegiatan yang dapat dilakukan diantaranya adalah memberikan perhatian lebih dalam hal pengembangan diri karyawannya dan mampu membangkitkan antusiasme karyawan untuk bekerja lebih baik. Selain itu pemimpin harus mampu menerapkan komunikasi yang lebih terbuka sehingga karyawan akan selalu merasa nyaman saat berkomunikasi dengan sesama karyawan dan kepada atasannya. Kemudian pimpinan juga diharapkan mampu memberikan diklat kepada karyawan agar secara keseluruhan karyawan dapat melakukan aktivitas pekerjaannya dengan menggunakan keahlian yang dimiliki, sehingga pemberdayaan karyawan akan meningkat dan kepuasan kerja karyawan akan tercipta dengan sangat baik.

Pimpinan beserta pihak manajemen disarankan mampu memberikan sikap adil kepada seluruh karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan

berupa promosi jika berhasil menyelesaikan tugas dengan baik, agar karyawan merasa diperhatikan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pimpinan sebaiknya memberikan pengawasan yang baik kepada seluruh karyawan dan juga memberi kesempatan karyawan untuk terlibat dalam pemecahan masalah yang sedang dihadapi, agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Abadi, Mohammad Vali Nazari Ali dan Mehrdad Goudarzvand Chegini. 2013. The Relationship Between Employees Empowerment With Job Satisfaction in Melli Bank of Guilan Province. *Arabian Journal of Business and Management Review* (OMAN Chapter), Vol 2, No 12, pp. 71-79.
- Adi, Yulianto Suryo. Dan Samuel Sutanto. 2015. Analisa Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kampoeng Roti. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*. Vol.1 hal:269-279.
- Ahmad, Abd Rahman., Mohd Nazir Mohd Adi., Haris Md Noor., Abdul Ghafar Abdul Rahman., and Tan Yushuang. 2013. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9 (9), 1911-2025.
- Ameer, H., Bhatti, S., and Baig, S. 2014. Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Department of Management Sciences*, Vol.4, No.9, Pp:114-125.
- Anggiani, Dika. 2016. Hubungan Antra Kepuasan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan di PT. XYZ. *Skripsi*. Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Arzi, Soureh dan Leyla Farahbod. 2014. The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 6 (3), pp: 171-186.
- Astuti, E.S., Raharjo, K., andHamid, D. 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) Volume 03 Issue 04, Pp:13-23.

- Ayu, Ratna Sukma. 2015. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Promosi Jabata dan Lingkungan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan Kajian Pada Region III PT. Permata Bank Tbk. *Thesis*. Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya di Indonesia. 2016. www.bps.go.id
- Che Ngah, Haslina, Mohd Fazli Musa, Zaiti Noreen Rosli, Mohamed Norisaifulruddin Mohd Bakri, Amirudin Mohd Zani, Afizan Ariffin and Gopala Krishnan Sekharan Nair. 2013. Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 15; 2013. ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025.
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, D.S., dan Utama, M. 2015. Pengaruh Emotional Intelligence Leaders, Pemberdayaan Karyawan, dan Dukungan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 6, Pp: 1676-1699.
- Farahbod, Farzin. Mohammad Reza Azadehdel, and Mohadeseh Nezhadi Jirdehi. 2013. Organizational Justice, Employees Trust and Organizational Support. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No.2*.
- Hanif, Rifki. dan A.I. Narjono. 2015. Persepsi Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Kerja Positif Melalui Kepuasan Kerja (Studi pda PT. Pos Indonesia Malang Jawa Timur). *Jurnal JIBEKA*. Vol.9. No.2.
- Machumu, Haruni J., dan Mafwimbo M. Kaitila. 2014. Influence of Leadership styles on Teachers' job satisfaction: A case of selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6 (4), pp: 53-61.
- Maryanti, Luh Deni dan I.G.A Manuati Dewi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5. No.5, 2016: 2856-2884.
- Mujiasih, Endang. 2015. Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*) dengan Keterkaitan Karyawan (*Employee Engagement*). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1): 40-51.
- Novira, Lutfinita. 2015. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Satyawati, Ni Made Ria dan I Wayan Suartana. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol:6, No:1.

Yani, Ida Maha, Wayan Gede Suprtha, Made Subudi. 2016. Pengaruh Pemberdayaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMK N 1 Mas Ubud. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol:5, No:12.