

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA LPD KEROBOKAN**

**Ni Luh Helga Daniati<sup>1</sup>**

**Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [helgadaniati@yahoo.co.id](mailto:helgadaniati@yahoo.co.id)

### **ABSTRAK**

Kepuasan kerja merupakan kriteria untuk menentukan keberhasilan perusahaan memenuhi kebutuhan karyawannya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan dengan mengambil sampel sebanyak 56 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dan uji t. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Saran dari penelitian ini yaitu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kompensasi yang diberikan haruslah sesuai dengan beban kerja dan prestasi karyawan, serta lingkungan kerja harus tetap dijaga kenyamanan dan kekondusifannya.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja.

### **ABSTRACT**

*Job satisfaction is a criterion to determine the success of the company to meet the needs of its employees. This study was conducted to determine the effect of Transformational Leadership Style, Compensation, and Work Environment on Employee Job Satisfaction. This research was conducted at Kerobokan Traditional Rural Credit Institution by taking samples of 56 people. Data collection was done in two ways, namely interview and questionnaire distribution. Data analysis technique used is multiple linear regression and t test. The results of this study indicate that the style of transformational leadership, compensation, and work environment positively affect employee job satisfaction. Suggestion from this research that a leader must apply transformational leadership style in order to be able to improve employee work satisfaction, compensation must be given in accordance with work load and achievement of employees, and work environment must be kept comfort and kekondusifannya.*

**Keywords:** *transformational leadership style, compensation, work environment, job satisfaction.*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien (Tampubolon, 2008). Tugas dari suatu organisasi bukan hanya menarik karyawan atau staf yang tepat untuk perusahaan, tetapi juga menciptakan dan mempertahankan karyawan atau staf dalam organisasi merupakan tugas dari organisasi maka organisasi harus senantiasa mengadakan suatu perubahan-perubahan kearah yang positif (Mokaya et al., 2013). Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2007:204). Bushra (2011) menyatakan perusahaan mampu bersaing di kancah internasional karena memiliki karyawan yang puas akan pekerjaannya sehingga lebih kreatif dan inovatif untuk membantu bisnis agar tumbuh, berkembang, dan membawa perubahan yang positif sesuai dengan kondisi pasar. Mahesa (2010) berpendapat jika seorang karyawan menemui titik kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya maka karyawan akan senantiasa termotivasi dan tertantang untuk mencapai hasil yang maksimal.

LPD Desa Adat Kerobokan merupakan salah satu Lembaga Perkreditan Desa milik Krama Desa Adat Kerobokan yang letaknya di Desa Kerobokan. Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan sampai saat ini memiliki jumlah pegawai atau karyawan sebanyak 56 orang. Permasalahan kepuasan kerja pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan dapat dilihat dari hasil wawancara awal dengan Kabag. Personalia yang menyatakan bahwa ada beberapa karyawan

yang datang ke kantor hanya sekedar untuk melakukan absensi dan kemudian meninggalkan kantor, ada pula karyawan yang mendahului pulang sebelum waktunya pulang bahkan sering istirahat terlebih dahulu dan datangnya lewat dari jam istirahat.

Kepuasan kerja karyawan yang baik, di dukung juga dengan adanya seorang pemimpin yang baik karena seorang pemimpin menjadi sorotan dan menjadi contoh untuk bawahannya. Kepuasan kerja karyawan yang baik, di dukung juga dengan adanya seorang pemimpin yang baik karena seorang pemimpin menjadi sorotan dan menjadi contoh untuk bawahannya. Robbins and Judge (2008:89) mengatakan kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya. Hughes *et al.* (2012:542) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki visi dan kemampuan dalam berinteraksi dengan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh pemimpin dan Albino (2007) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Masalah kepemimpinan transformasional di LPD Desa Adat Kerobokan ini ditunjukkan oleh pernyataan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan belum mampu menjalankan tugas dengan baik dan kurangnya adanya keakraban dari atasan dengan bawahan disebabkan karena kurangnya dorongan dan motivasi dari pemimpin untuk bawahannya dalam melaksanakan tugas.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kompensasi yang di berikan oleh perusahaan. Kurniawan dkk. (2013) mendefinisikan kompensasi sebagai segala sesuatu yang di terima pekerja sebagai balas jasa atas kerja yang di berikannya kepada perusahaan. Program kompensasi yang memenuhi harapan karyawan merupakan faktor penentu kepuasan kerja karyawan (Tahir, 2011). Kompensasi yang diberikan oleh LPD Desa Adat Kerobokan berupa gaji pokok sesuai dengan UMK yang berlaku dan juga tunjangan-tunjangan yang cukup banyak seperti tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan hati tua, tunjangan suami/istri, tunjangan anak, tunjangan perumahan, dan tunjangan risiko teller. Kompensasi berupa THR yang diberikan oleh LPD Desa Adat Kerobokan dilihat masih kurang, karena THR yang diberikan LPD Desa Adat Kerobokan hanya pada saat hari raya galungan saja, padahal masih ada hari raya lain seperti hari raya Nyepi. Selain itu ada pula karyawan yang mengeluhkan bahwa pemberian kompensasinya tidak adil, mereka yang menempati posisi yang sama menerima kompensasi dalam jumlah yang sama namun beban kerja yang dikerjakan berbeda.

Selain gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi, terdapat faktor lain di dalam perusahaan yang sangat penting yaitu lingkungan kerja. Apabila kondisi lingkungan kerja baik, maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberi pengaruh positif terhadap kinerja secara keseluruhan. Gardjito dkk. (2014) menyatakan lingkungan kerja adalah keadaan yang cukup besar mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaan atau terhadap jalannya operasi suatu

perusahaan. Andamdewi (2013) menyatakan lingkungan kerja mampu memberikan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Jain and Kaur (2014) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, ada yang mengeluhkan kurangnya sarana prasarana dalam melayani nasabah, sehingga mereka sering lama dalam melayani nasabah yang menyebabkan nasabah menjadi komplain.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan".

Rumusan masalah penelitian berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan adalah sebagai berikut :1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan? 2) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan? 3) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan?

Tujuan penelitian ini berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan adalah sebagai berikut: 1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 2) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat

Kerobokan. 3) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan.

Kegunaan penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Kegunaan Teoritis, diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkuat bukti empirik dan dapat menambah wawasan peneliti dalam mendalami teori-teori yang berhubungan dengan ilmu sumber daya manusia khususnya mengenai persepsi gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. 2) Kegunaan Praktis, diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi untuk menentukan kebijakan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya (Robbin, 2008:473). Menurut Wiranata dan Mudiarta (2016), Long *et al.* (2014) dan Metwally *et al.* (2014) menyatakan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan positif. Sitompul dan Mujiati (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap  
Kepuasan Kerja.

Hasibuan (2007:117) menyatakan kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Islam *et al.* (2012), dan Ebarsi and Arat (2012) menyatakan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan berpengaruh yang positif dan signifikan. Menurut Putri (2013) serta Dwijayanti dan Kartika (2015), secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi dengan kepuasan kerja. Penelitian Mahendrawan dan Indrawati (2015) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh berbanding lurus pada kepuasan kerja. Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

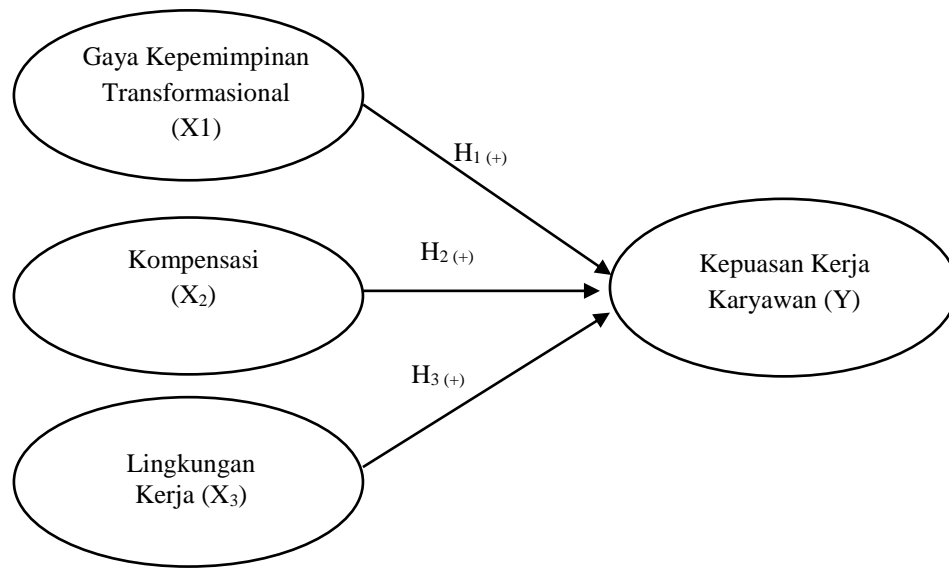
H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Nitisemito (2000:183) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Penelitian Cahyanto dan Mudiarta (2016) menyatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja di perusahaan maka dikatakan kepuasan kerja karyawan semakin baik. Penelitian Bahari *et al.* (2013), Rasool (2014), Mukti *et al.* (2014), dan Antari dan Suwandana (2016) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Untuk mempermudah memahami gambaran dan arah penelitian tentang pengaruh antar variabel maka dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur

pemikiran yang diterjemahkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

Desain dalam penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dari dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012:5). Lokasi penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, yang beralamat di Jalan Raya Semer, Br. Peliatan Kelurahan Kerobokan. Objek penelitian dari penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja.

Identifikasi variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan



(Y). Indikator-indikator dari kepuasan kerja menurut Aydogdu and Asigkil (2011) yaitu : 1) Gaji, merupakan balas jasa berupa uang yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya. 2) Pekerjaan yang dilakukan, merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan karyawan yang sesuai dengan kemampuannya. 3) Pengawasan, merupakan suatu tindakan yang dilakukan atasan dalam memantau kinerja karyawannya. 4) Promosi, adalah peluang kenaikan jabatan untuk karyawan. 5) Rekan Kerja, adalah teman sejawat yang diajak bekerja secara bersama dan berkomunikasi dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Variabel bebas pertama dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ). Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dikutip dari instrumen yang dikembangkan Bass dalam Zahari dan Subarghi (2012) : 1) Pengaruh Idialisme, merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat. 2) Inspirasional, merupakan kemampuan pemimpin dalam memberi motivasi agar karyawan lebih semangat dalam bekerja. 3) Stimulasi Intelektual, merupakan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi karyawannya untuk lebih kreatif dalam mengemukakan ide-idenya dalam penyelesaian masalah. 4) Perhatian secara individual, merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian dalam tujuan agar individu lebih berkembang dengan bertindak sebagai pelatih. Variabel bebas kedua adalah Kompensasi ( $X_2$ ). Indikator Kompensasi menurut Sedarmayanti (2009:242) adalah : 1) Kompensasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, artinya besar kecilnya kompensasi yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawannya sesuai dengan berat ringannya pekerjaan yang dikerjakan.

2) Kompensasi sesuai dengan tingkat keterampilan, artinya karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan tingkat ketrampilan yang tinggi menerima kompensasi yang lebih besar. 3) Kompensasi sesuai dengan penghargaan, artinya karyawan menerima kompensasi atas prestasi yang di raihnya di perusahaan. 4) Kompensasi sesuai dengan karyawan diorganisasi lain, artinya karyawan menerima kompensasi lebih besar atau sebanding dengan karyawan di perusahaan lain dengan jenis dan tingkat pekerjaan yang sama. 5) Kesesuaian gaji dengan standar pengupahan, artinya besarnya gaji yang diterima oleh karyawan sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten atau standar pengupahan yang berlaku.

Variabel bebas ketiga adalah Lingkungan Kerja ( $X_3$ ). Indikator Lingkungan Kerja menurut Rahmawati dkk. (2014) :

- 1) Kebersihan ruangan, merupakan ruangan kerja yang bebas dari kotoran atau sampah sehingga mampu memberikan rasa nyaman dalam bekerja.
- 2) Suhu udara, merupakan temperatur udara di tempat bekerja yang terasa sejuk sehingga memberikan rasa nyaman.
- 3) Ruang gerak, merupakan kondisi ruangan yang memiliki *space* yang luas untuk karyawan bergerak dari satu lokasi ke lokasi lain.
- 4) Penerangan, Penerangan merupakan kecukupan sinar atau cahaya yang berada di ruang kerja.
- 5) Pewarnaan, merupakan penggunaan warna di tempat bekerja yang dirancang dengan baik dan serasi sehingga dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja.
- 6) Hubungan antar rekan kerja, merupakan proses interaksi antara atasan dan bawahan dan juga interaksi antara sesama rekan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karuawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan yang berjumlah 56 orang dan di dalam penelitian ini seluruh karyawan akan digunakan sebagai responden.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan**

No	Departemen	Jumlah Karyawan
1	Tata Usaha	1
2	Kasir	1
3	Kabag Kredit	1
4	Kabag Umum & <i>Entry Data Processor</i>	1
5	Kabag Dana	1
6	Kabag Kas Pembantu	1
7	Staff Pembantu Umum	1
8	Kasie Administrasi Kredit	1
9	Kasie Personalia & Keamanan	1
10	Kasie Akuntansi & Rumah Tangga	1
11	Kasie Produk Deposito	1
12	Kasie Tabungan	1
13	Kasie penagihan kredit	1
14	<i>Teller</i>	4
15	Staff Administrasi	2
16	Staff Penagihan Kredit	6
17	Satpam	7
18	Staff Tabungan	1
19	<i>Cleaning service</i>	2
20	Staff Loker	1
21	Kolektor tabungan	14
22	<i>Customer Service</i>	1
23	Sopir	1
24	Tukang Kebun	1
	Jumlah	56

Sumber : LPD Desa Adat Kerobokan, 2017

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah pembobotan jawaban responden yang terdiri dari data mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 2) Data kualitatif dalam penelitian ini adalah sejarah perusahaan dan struktur organisasi Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan.

Sumber Data dalam penelitian ini adalah: 1) Sumber Primer, seperti wawancara dan jawaban dari hasil pemberian kuesioner terhadap responden.

2) Sumber Sekunder, diperoleh dari perusahaan itu sendiri yaitu LPD Desa Adat Kerobokan, seperti jumlah karyawan, gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Metode Wawancara dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung terhadap beberapa karyawan untuk mendapatkan keterangan yang berhubungan dengan objek penelitian (Sugiyono, 2013:135). 2) Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan mengenai masalah yang akan dibahas dalam penelitian yang disebarkan kepada responden (Sugiyono, 2013:135).

Pengujian instrumen dalam penelitian ini adalah: 1) Uji Validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana apa yang ingin diukur mampu diukur dengan suatu alat pengukur atau instrument penelitian (Sugiyono, 2013:188). 2) Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan kata lain uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur (Sugiyono, 2013:172). Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2012:42).

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan uraian tentang jawaban responden terhadap butir-butir pernyataan yang diajukan dalam kuesioner (Sugiyono, 2012:207). 2) Analisis statistik inferensial ditujukan untuk menguji hipotesis yang diajukan (Sugiyono,

2012:244). Teknik analisis inferensial yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian ini adalah regresi linier berganda. 3) Uji Asumsi Klasik. 4) Uji Kelayakan Model (Uji F), digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya model regresi linier berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. 5) Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t), digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara parsial dalam menerangkan variabel terikat (Ghozali,2012:98).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik demografi responden penelitian digambarkan secara umum dengan menyajikan karakteristik yang bisa dilihat dari variabel demografinya seperti jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Demografi Responden Menurut Jenis Kelaminnya Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan**

Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	26	46
	Perempuan	30	54
Jumlah		56	100

*Sumber* : Output SPSS

Pada penelitian ini lebih banyak responden perempuan, hal tersebut dikarenakan perempuan lebih di perlukan dan dianggap lebih mampu dalam bekerja dan menjalankan sistem akuntansi daripada laki-laki.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Demografi Responden Menurut Umur Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan**

Variabel	Klasifikasi (Tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Umur	21-30	30	54
	31-40	16	28
	41-50	10	18
Jumlah		56	100

*Sumber* : Output SPSS

Responden pada penelitian ini di dominasi dengan responden yang berusia 21-30 tahun, hal tersebut dikarenakan usia yang lebih muda memiliki kekuatan fisik yang lebih bagus sehingga mampu bekerja lebih semangat dan memiliki peluang untuk mengembangkan karir lebih baik lagi.

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Demografi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan**

Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Tingkat Pendidikan Terakhir	SMA	15	27
	D1	14	25
	D3	9	16
	S1	18	32
Jumlah		56	100

*Sumber* : Output SPSS

Responden dengan tingkat pendidikan terakhir S1 mendominasi pada penelitian ini yang artinya karyawan dengan tingkat pendidikan S1 dianggap sudah mampu mengerjakan pekerjaan terkait akuntansi atau keuangan dengan baik.

**Tabel 5.**  
**Karakteristik Demografi Responden Menurut Masa Kerja Pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan**

Variabel	Klasifikasi (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Masa Kerja	1-5	16	29
	6-10	14	25
	11-25	18	32
	≥16	8	14
Jumlah		56	100

*Sumber* : Output SPSS

Responden dengan masa kerja 11-25 tahun mendominasi pada penelitian ini, hal tersebut dikarenakan karyawan yang memiliki pengalaman yang lama akan mendapatkan kesempatan promosi jabatan untuk pengembangan karirnya.

Uji validitas dilakukan dengan mengkolerasi antara skor faktor dengan skor total. Instrumen dikatakan valid apabila korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ( $r > 0,3$ ).

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pertanyaan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Kepuasan Kerja Karyawan	Y1.1	0,836	<i>Valid</i>
		Y1.2	0,642	<i>Valid</i>
		Y1.3	0,822	<i>Valid</i>
		Y1.4	0,700	<i>Valid</i>
		Y1.5	0,817	<i>Valid</i>
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,843	<i>Valid</i>
		X1.2	0,509	<i>Valid</i>
		X1.3	0,748	<i>Valid</i>
		X1.4	0,687	<i>Valid</i>
3	Kompensasi	X2.1	0,729	<i>Valid</i>
		X2.2	0,797	<i>Valid</i>
		X2.3	0,718	<i>Valid</i>
		X2.4	0,678	<i>Valid</i>
		X2.5	0,823	<i>Valid</i>
		X3.1	0,733	<i>Valid</i>
4	Lingkungan Kerja	X3.2	0,757	<i>Valid</i>
		X3.3	0,771	<i>Valid</i>
		X3.4	0,796	<i>Valid</i>
		X3.5	0,780	<i>Valid</i>
		X3.6	0,751	<i>Valid</i>

*Sumber* : Output SPSS

Tabel 6 menunjukkan bahwa skor total seluruh item pertanyaan lebih besar dari 0,30 yang artinya seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dan seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti *valid*.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y)	0,820	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,651	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,805	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,856	Reliabel

*Sumber* : Output SPSS

Tabel 7 menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Hal tersebut berarti semua instrumen reliabel sehingga layak digunakan untuk melakukan penelitian.

Pengujian statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-ratanya (*mean*), standar deviasi, nilai minimum dan nilai maksimum.

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya menerima gaji sesuai dengan pekerjaan saya.	0	5	15	22	14	56	3,80	Tinggi
2	Pekerjaan yang saya kerjakan sesuai dengan kemampuan saya.	0	7	16	24	9	56	3,63	Tinggi
3	Pimpinan mengawasi saya bekerja dengan baik.	0	7	15	20	14	56	3,73	Tinggi
4	Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan.	0	5	14	20	17	56	3,88	Tinggi
5	Hubungan saya dengan rekan kerja saya sudah terjalin dengan baik.	0	5	14	19	18	56	3,89	Tinggi
Total							18,93		
Rata-rata							3,78		Tinggi

*Sumber* : Output SPSS

Tabel 8 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,78. Ini berarti kepuasan yang dirasakan oleh karyawan LPD Desa Adat Kerobokan sudah tinggi.



**Tabel 9.**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5			
1	Saya bangga terhadap pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat dalam memimpin perusahaan.	0	4	10	26	16	56	3,96	Baik
2	Pemimpin mampu memberikan saya motivasi untuk bekerja.	0	3	15	26	12	56	3,84	Baik
3	Pemimpin memberikan kesempatan kepada saya untuk memberikan masukan atau ide.	0	4	10	23	19	56	4,02	Baik
4	Pemimpin mengajarkan saya untuk lebih berkembang.	0	3	16	26	11	56	3,80	Baik
Total							15,62		
Rata-rata							3,90		Baik

*Sumber* : Output SPSS

Tabel 9 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,90. Ini berarti pimpinan LPD Desa Adat Kerobokan sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik.

Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai rata-rata sebesar 3,85 dimiliki oleh jawaban responden pada variabel kompensasi secara keseluruhan. Ini berarti kompensasi yang diberikan oleh LPD Desa Adat Kerobokan kepada karyawannya sudah tinggi.

Tabel 11 menunjukkan bahwa jawaban responden pada variabel lingkungan kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,90. Ini berarti lingkungan kerja pada LPD Desa Adat Kerobokan sudah baik.

**Tabel 10.**  
**Deskripsi Variabel Kompensasi**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		Responden							
		1	2	3	4	5			
1	Besarnya kompensasi yang saya terima sesuai dengan berat ringannya pekerjaan yang saya kerjakan	0	3	15	27	11	56	3,82	Tinggi
2	Jumlah kompensasi yang saya terima sesuai dengan tingkat ketrampilan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan	0	8	11	23	14	56	3,77	Tinggi
3	Saya menerima kompensasi sesuai dengan prestasi kerja saya pada perusahaan	0	5	11	28	12	56	3,84	Tinggi
4	Kompensasi yang saya terima sama atau lebih besar dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan lain	0	1	14	29	12	56	3,93	Tinggi
5	Saya menerima gaji sesuai dengan UMK atau standar pengupahan yang telah berlaku	0	4	12	27	13	56	3,88	Tinggi
Total							19,24	Tinggi	
Rata-rata							3,85		

Sumber : Output SPSS

**Tabel 11.**  
**Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja**

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban					Jumlah	Rata-rata	Kriteria
		Responden							
		1	2	3	4	5			
1	Ruangan tempat saya bekerja selalu bersih	0	4	10	23	19	56	4,03	Baik
2	Ruangan tempat saya bekerja suhu udaranya selalu sejuk	0	9	13	29	5	56	3,54	Baik
3	Ruang gerak ditempat saya bekerja terasa leluasa	0	2	10	25	19	56	4,09	Baik
4	Penerangan di tempat saya bekerja sudah baik	0	5	17	29	5	56	3,62	Baik
5	Pewarnaan di ruang kerja saya sudah serasi	0	2	12	24	18	56	4,04	Baik
6	Hubungan komunikasi saya antar rekan kerja terjalin dengan baik	0	4	7	25	20	56	4,09	Baik
Total							23,41	Baik	
Rata-rata							3,90		

Sumber : Output SPSS

Analisis Regresi Linier Berganda yang merupakan suatu prosedur statistik dalam menganalisis besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Y) pada LPD Desa Adat Kerobokan.

**Tabel 12.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized		Standardized			Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.440	1.77		-.814	.419		
	Gaya Kep. Tran	.386	.164	.274	2.354	.022	.393	2.547
	Kompensasi	.360	.141	.325	2.555	.014	.328	3.050
	Lingk. Kerja	.317	.122	.331	2.603	.012	.329	3.041

Sumber : Output SPSS

Tabel 12 menunjukkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,386 yang berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, apabila nilai koefisien gaya kepemimpinan transformasional (X1) mengalami peningkatan atau naik maka nilai dari kepuasan kerja (Y) juga akan mengalami peningkatan. Nilai koefisien regresi kompensasi (X2) sebesar 0,360 yang berarti kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, apabila nilai koefisien kompensasi (X2) mengalami peningkatan atau naik maka nilai dari kepuasan kerja (Y) juga akan mengalami peningkatan. Nilai koefisien regresi lingkungan kerja (X3) sebesar 0,317 yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, apabila nilai koefisien lingkungan kerja (X3)

mengalami peningkatan atau naik maka nilai dari kepuasan kerja (Y) juga akan mengalami peningkatan.

Hasil Uji Asumsi Klasik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		56
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0
	Std Deviation	1.76980626
Most Extreme Differences	Absolute	.122
	Positive	.122
	Negative	-.096
Kolmogrov-Smirnov Z		.914
Asymp. Sig. (2-tailed)		.374

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber : Output SPSS

Hasil Uji Normalitas pada Tabel 13 menunjukkan bahwa besarnya nilai Asymp.Sig. (2-tailed) residual sebesar 0,374 > *level of signifikan* ( $\alpha = 5\%$ ), ini berarti bahwa data yang digunakan dalam model regresi telah berdistribusi normal.

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,393	2,547	Tidak Multikol
Kompensasi (X2)	0,328	3,050	Tidak Multikol
Lingkungan Kerja (X3)	0,329	3,041	Tidak Multikol

Sumber : Output SPSS

Tabel 14 menunjukan hasil pengujian *tolerance* seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (10 persen) dan hasil perhitungan VIF juga menunjukan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi.

**Tabel 15.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized		Standrdized		t	sig
	Coefficient		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.14	1.273			1.68	.099
Gaya Kep. Tran	-.128	.118	-.235		-1.083	.284
Kompensasi	-.037	.101	-.087		-.367	.715
Lingk. Kerja	-.076	.088	.205		.865	.391

a. Dependent Variable : Absbres  
Sumber : Output SPSS

Tabel 15 menunjukkan signifikansi setiap variabel independen lebih dari 5%. berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model regresi, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel dependent.

Uji F digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya model regresi linier berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 16.**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
				R Square	F	Sig. F	df 1	df 2	
1	.851 <sup>a</sup>	.724	1.820	.724	45.422	0.000	3	52	2.269

Sumber : Output SPSS

Dilihat dari nilai signifikansi F yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  menunjukkan bahwa model regresi layak sehingga bisa digunakana. Nilai koefisien determinasi atau R Square = 0,724 memiliki arti bahwa dari nilai besarnya gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja dapat

menjelaskan variabel kepuasan kerja sebesar 72,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 27,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 17.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t)**

Model	Beta	Sig	Keterangan
Gaya Kep. Tran	.386	.022	Signifikan
Kompensasi	.360	.014	Signifikan
Lingk. Kerja	.317	.012	Signifikan

*Sumber* : Output SPSS

Hasil pengujian hipotesis (Uji t) dari masing-masing variabel akan dijelaskan sebagai berikut : 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan nilai signifikansi uji t sebesar 0,022 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak. Hasil uji t ini mendukung hipotesis  $H_1$  yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan nilai signifikansi uji t sebesar 0,014 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak. Hasil uji t ini mendukung hipotesis  $H_2$  yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 3) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menunjukkan nilai signifikansi uji t sebesar 0,012 yang mana nilai tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  di tolak. Hasil uji t ini mendukung hipotesis  $H_3$  yang

menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan.

Hipotesis pertama didukung oleh hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, hal ini berarti semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasionalnya maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiranata dan Mudiarta (2016), Sitompul dan Mujiati (2015), Al-Swidi *et al.* (2012), Long *et al.* (2014), dan Metwally *et al.* (2014).

Hipotesis kedua didukung oleh hasil penelitian ini yaitu kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, hal ini berarti pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam *et al.* (2012), Putri (2013), Mahendrawan dan Indrawati (2015), Dwijayanti dan Kartika (2015), dan Ebarasi and Arat (2012).

Hipotesis ketiga didukung oleh hasil penelitian ini yaitu lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan, hal ini berarti semakin baik dan kondusif suatu lingkungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyanto

dan Mudiarta (2016), Antari dan Suwandana (2016), Rasool (2014), Mukti *et al.* (2014), dan Bahari *et al.* (2013)

Teori yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan atau pembuatan hipotesis, mendukung hasil penelitian ini, dimana gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diberikan perhatian dan kesempatan dalam mengemukakan ide nya dalam pengambilan keputusan, diberikan kompensasi yang sesuai dan adil, serta lingkungan yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Implikasi praktis dalam penelitian ini bagi karyawan dan Lembaga Perkreditan desa Adat Kerobokan adalah sebagai berikut : 1) Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepala LPD harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut mengemukakan idenya dan memberikan perhatian kepada karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat. 2) Pada variabel kompensasi, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepala LPD perlu memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja dan prestasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. 3) Pada variabel lingkungan kerja, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja karyawan. Kepala LPD harus lebih sering melakukan pemeliharaan peralatan atau sarana perusahaan yang menunjang kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat.

Simpulan dari penelitian ini adalah sebagai beriku : 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada



Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 2) Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan. 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Kerobokan.

Saran untuk penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Kepala LPD Kerobokan diharapkan lebih mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang di hadapi oleh karyawan dan mengadakan atau memperbanyak pelatihan serta pengembangan diri karyawan agar mereka mampu bekerja lebih baik. 2) Kepala LPD Kerobokan diharapkan agar memperhatikan jumlah kompensasi yang di terima karyawan dengan beban kerja yang di kerjakan oleh karyawan dengan cara meningkatkan ketrampilan karyawan dalam bekerja sehingga mereka mampu mengerjakan seluruh pekerjaan yang di bebankan agar sesuai dengan kompensasi yang mereka terima. 3) Kepala LPD Kerobokan diharapkan agar lebih sering melakukan pemeliharaan peralatan atau sarana perusahaan terutama AC (*Air Conditioner*) agar ruang kerja karyawan tetap terasa sejuk.

## REFRENSI

- Albino, M.J., and Gagliardi, R.E. 2007. A study of transformasional leadership, organisational change and job satisfaction. In *Proceedings of the 7th Industrial & Organisational Psychology Confrence and 1st Asia Pasific Congress on Work and Organisational Psychology: Better Work. Better Organisation. Better World. Australian Psychological Society. pp:1-5*
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Journal Asian Social Science*. 8(10): 130-150.

- Andamdewi, S. 2013. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas tenaga kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat. *Bahana Manajemen Pendidikan*. 1(1): 210-219.
- Antari, Gusti Ayu Eka Jenani dan Suwandana, I Gusti Made. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasional, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7): 4518-4544.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan A.A Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati. dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aydogdu. S. and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3): 43-53
- Bahari, M.r.Z., Langrudi, and S. Hosseinian. 2013. Relationship of work environment variables and job satisfaction of employees with counterproductive work behaviors: a study of non governmental non-benefit Islamic Azad University employees in West Mazandaran. *World Applied Sciences Journal*. 21(12):1812-1815.
- Bushra, F., Usman, A., and Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal Of Business and Science*, 2(18): 261-267
- Cahyanto, Babby Dwiki Putra dan Mudiarta Utama, I Wayan. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5): 3248-3273
- Douglas B. Currivan. 2006. The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Rmployee Turnover. *Academic Journal*. 9(4): 495.
- Dwijayanti, Made Nensy dan Kartika Dewi, Anak Agung Sagung. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Badung, *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(12), h: 4274-4301
- Ebarsi, A., and Arat, T. 2012. The Effect on Financial and Non-Financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10): 138-145

- Emery, Charles R and Katherine J Barker. 2007. The Effect of Transactional and Transformational Leadership on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel. *Journal of Organization Culture, Communication and Conflict*, 11(1): 138-145.
- Gardjito, A.H., M.A. Musadieg, dan G.E Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 13(1): 1-8.
- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Keduapuluh Satu. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, S.P Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Hopkins, K. M. 2002. Organizational citizenship in social service agencies. *Administration in Social Work*, 26(2): 11–15.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari pengalaman*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Selemba Empat.
- Irawati, R., dan Liana, Y. 2013. Pengaruh gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Antara. *Jurnal Ilmiah ESAI* 7(3):1-20.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Islam, T., Ahmed, I., Ahmad, A., Saeed, M., and Muhammad, S.K. 2012. Does Compensation and Demographical Variabel Influence on Teachers Commitment and Job Satisfacyion ? A Study of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business And Management*, 7(4): 35-43
- Jain, R. and S. Kaur. 2014. Impact of work envirotnment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 4(1): 1-8.
- Kurniawan, Indra. 2013. Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT Indohamafish Jembrana Bali). *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*: 4(1) h:1-11.

- Long, C.S., Yusof, W.M., Kowang, T.O., and Heng, L., 2014. The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1):117-124.
- Mahendrawan, I Gede dan Indrawati, Ayu Desi. 2015. Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar, *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11): 3936-3951
- Mahesa, D., 2010. Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel *Moderating*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta. BPF.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Metwally, A.H., El-bishbishy, N., and Nawar, Y. 2014. The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3): 32-42
- Mokaya, S.O., Musau, J.L., Wagoki, J. and Karanja, K. 2013. Effect of Organizational Work Conditions on employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*. 2(2): 174-189
- Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieq, dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1): 1-9.
- Nata Wirawan, I Gusti Putu. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensial)*. Denpasar : Keraras Emas.
- Naharuddin, N.M. dan M. Sadegi. 2013. Factor of workplace environment that affect employees performance : a case study of Miyazu Malaysia. *International Journal of Independent Research and Studies*. 2(2): 66-78.
- Ningrum, L.M. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, gaji, dan Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Kesehatan Surakarta. *Skripsi*. Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putri, D. K., Lubis, N., dan Hidayat, W. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PDAM Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3): 192-198.

- Rahmawati, N.P., B. Swwasto, dan a. Prasetya. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 8(2): 1-9.
- Rasool, Hafiz Akhtar. 2014. Affect of Work Environment on Job Satisfaction among Academicians at Private Universities in Pakistan. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 3(2): 8-10.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. *Organizational Behavior 12th edition*. Pearson Prentice–Hall.
- Robbins, S.P., and Judge, t.A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Selemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju: Bandung.
- Siagian, P, S. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.Bumi Aksara.
- Sitompul. Asri Ardendy dan Mujiati, Ni Wayan. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Finansial Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Auto 2000 Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(8): 2360-2379.
- Subagyo, A. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Self Efficacy terhadap Komitmen Organisasional Dosen Politeknik Negeri Semarang. *Orbith*. 10(1): 74-81.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan (R&D))*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian : CV ALfabeta*.
- Sunarsih, 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 5(2): 106-116.
- Suyana Utama, Made. 2012. *Buku Ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Sastra Utama
- Tahir, Ahmad Jamal. 2011. A Comparison of Intrinsic and Extrinsic Compensation Instruments at National Bank of Pakistan (NBP). *World Journal of Social Sciences*, 1 (4) pp:195-206
- Tampubolon, B.D. 2008. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Puslitbang BSN*. 9(3) h:1-10.
- Thamrin, H.M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee

Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), pp: 566-709.

Wiranata, Ida Bagus Eka dan Mudiarta Utama, I Wayan. 2016. *Organizational Citizenship Behavior, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Professional Comitment Sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Karyawan*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12): 7669-7696.

Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia (kelima). Cetakan kedua. Jakarta: PT Indeks.

Zahari, I.B., and Subarghi, A.M.A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job in Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9): 89-97.