

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK  
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

**Cok Gede Nata Wasistha<sup>1</sup>  
Agoes Ganesha Rahyuda<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
E-mail: [ichiro.cidwan@gmail.com](mailto:ichiro.cidwan@gmail.com)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana penelitian ini dilakukan pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Penelitian ini menggunakan teori dasar *two factor theory* dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Jumlah sampel yang di ambil dalam penelitian ini sebanyak 45 responden yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil (PNS), dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil analisis penelitian, ditemukan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Jika seorang pemimpin memberikan perhatian terhadap bawahan, organisasi memberikan kompensasi yang sesuai dan adil, dan lingkungan kerja fisik yang nyaman dan kondusif, maka itu semua akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

**Kata kunci:** kompensasi, kepemimpinan, lingkungan, kepuasan kerja

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine the effect of compensation, transformational leadership style, and physical work environment to employee job satisfaction, where the research was conducted at the Tourism Office of Gianyar Regency. This study uses the basic theory of two factor theory and data analysis techniques used in this study is multiple linear regression. The number of samples taken in this study as many as 45 respondents who status as civil servants (PNS), using saturated sample method. Data collection was done by interview and questionnaire distribution. Based on the results of the research analysis, found that compensation, transformational leadership style, and physical work environment positively affect employee job satisfaction. If a leader gives attention to subordinates, the organization provides appropriate and fair compensation, and a comfortable and conducive physical work environment, then it will all improve employee job satisfaction.*

**Keywords:** compensation, leadership, environment, job satisfaction

## **PENDAHULUAN**

Suatu organisasi tidak akan pernah terlepas dari sumber daya manusia yang dimiliki didalamnya yang mencerminkan mutu dan kualitas kinerja organisasi tersebut. Sumber daya manusia merupakan 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).

Dalam suatu organisasi kepuasan kerja pegawai sangat penting diperhatikan guna meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2007:204). Kepuasan kerja merupakan kriteria untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawainya, oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif pada organisasi. Menurut Tohardi (2007:431) kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok diantaranya adalah adanya kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi. Sedarmayanti (2011:28) menyatakan seorang pegawai mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik dan puas akan pekerjaannya, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang sesuai.

Untuk mencegah terjadinya penurunan kepuasan kerja maka sangat diperlukan untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga hal itu dapat menopang dan membangkitkan semangat kerja pegawai yang berujung pada kembali meningkatnya kinerja organisasi. Chaisunah dan Muttaqiyathun (2009) dalam penelitiannya

menyimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Rifki (2012) mengatakan variabel kompensasi merupakan salah satu variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dimana untuk menciptakan kepuasan kerja pada pegawai haruslah diperhatikan pemberian kompensasi yang tepat untuk pegawai. Nadia (2011) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi: sistem kompensasi, motivasi, kondisi fisik kerja, hubungan kerja, aspek-aspek ekonomis, aspek-aspek teknis, dan perilaku-perilaku lainnya. Selain kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam kepuasan kerja pegawai.

Menurut Thoah (2007:49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihatnya. Pada dasarnya pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki atasan yang memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai dengan para pegawai. Menurut Maulizar (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Menurut Robbins dan Judge (2008:91), dan Yukl (2010:305), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: karismatik (*idealized influence*), inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian secara individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong pegawai untuk bekerja keras,

meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran pegawai, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2008:92). Sutrisno (2009:82-84) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi kesempatan untuk maju, keamanan kerja, kompensasi, perusahaan dan manajemen, gaya kepemimpinan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi/lingkungan kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Dengan memperhatikan gaya kepemimpinan yang diterapkan akan lebih menunjang terciptanya kepuasan kerja pegawai yang berujung pada peningkatan produktivitas suatu organisasi.

Selain kompensasi dan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut Sedarmayanti dalam Sugiyarti (2012:75) lingkungan kerja fisik merupakan salah satu penunjang dalam kepuasan kerja pegawai, dimana lingkungan kerja fisik yang baik akan memenuhi aspek yang harus diperhatikan seperti misalnya ruangan kerja yang nyaman, kondisi lingkungan kerja yang aman, suhu ruangan yang tetap dan normal, pencahayaan yang memadai, warna cat ruangan yang sesuai. Dari beberapa penelitian yang dilakukan terdahulu memang sebagian besar menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara lingkungan kerja fisik dengan kepuasan kerja pegawai. Menurut Robbins dalam Fathonah dan Utami (2010:3) bahwa pegawai akan bekerja secara maksimal apabila lingkungan nyaman dan mendukung karena pegawai merasa puas dengan

lingkungan kerja yang ada. Dilihat dari beberapa pernyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik menjadi salah satu faktor penentu dalam kepuasan kerja pegawai.

Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar merupakan badan pemerintahan yang menaungi tentang kepariwisataan yang ada di Kabupaten Gianyar, dimana dinas ini memiliki tugas pokok dalam pengelolaan destinasi pariwisata serta potensi-potensi pariwisata yang ada. Selain itu Dinas Pariwisata mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi di bidang kebudayaan dan pariwisata serta tugas perbantuan (*diparda.gianyarkab.go.id,2014*). Untuk melaksanakan tugas pokok yang berkaitan dengan pengelolaan destinasi pariwisata oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, maka diperlukan kinerja yang baik dari seluruh komponen pegawai yang bekerja di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Menurut Barling *et al.* (2003) kinerja yang tinggi secara tidak langsung dipengaruhi oleh tingginya kepuasan kerja dari pegawai. Oleh karena itu, jika kepuasan kerja pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar rendah maka kepuasan kerja pegawai juga akan menurun dan penurunan kepuasan kerja pada pegawai di Dinas Pariwisata secara tidak langsung akan dapat mempengaruhi kualitas pengelolaan regulasi untuk destinasi pariwisata yang menjadi tugas Dinas Pariwisata.

Saat ini jumlah total pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar sebanyak 45 orang. Hasil dari wawancara dengan beberapa pegawai, serta data-data yang di berikan oleh Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, ditemukan beberapa permasalahan yang muncul pada

kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik. Dari wawancara yang dilakukan penulis, ditemui faktor-faktor yang mencerminkan masih kurangnya kepuasan kerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, diantaranya adalah adanya beberapa keluhan pegawai mengenai cara kepemimpinan atasannya dalam memberikan tugas dimana adanya kecemburuan antara pegawai yang menimbulkan anggapan bahwa atasan pilih kasih dalam melimpahkan beban tugas serta masih kurangnya motivasi langsung yang diberikan atasan kepada pegawai, yang kedua masih berhubungan dengan beban tugas yaitu tentang kompensasi dalam hal ini mengarah pada insentif yang diterima pegawai, dimana masih banyak pegawai yang merasa insentif yang diterima tidak sesuai dengan beban tugas yang telah dilakukan serta terdapat juga keluhan mengenai lamanya proses pencairan dana beasiswa pendidikan yang memang disediakan sebagai fasilitas pendidikan untuk pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya, dan yang terakhir mengenai lingkungan kerja fisik dimana menurut beberapa pegawai yang penulis temui saat wawancara, didapat beberapa keluhan mengenai lingkungan kerja seperti halnya peralatan kantor yang rusak yang belum diperbaiki, cat tembok yang mulai lapuk, ruang kerja yang tergolong sempit dan kurang tertata serta adanya bau tak sedap yang kadang-kadang tercium yang berasal dari selokan di sekitar Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Sehingga dari permasalahan itu penulis melihat bahwa masih adanya tingkat kepuasan kerja yang terbilang kurang tercapai di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar.

Dalam penelitian ini digunakan *two factor theory* untuk meneliti bagaimana pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dengan kepuasan kerja, demikian juga dengan gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Untuk lebih memperkuat kebenaran hasil penelitian-penelitian yang dilakukan terdahulu terkait variabel-variabel dalam penelitian ini, maka penelitian ini akan menguji pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar pada khususnya, dan masyarakat luas pada umumnya.

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 2006), dalam hal ini adalah pegawai. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional pegawai yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan (Martoyo, 2007: 142). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen, ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari

pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang dari sudut pandang pekerjaan mereka (Handoko, 2008:193). Kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pegawai pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja pegawai, dimana pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan jika kepuasan kerja pegawai diperhatikan maka pegawai akan bekerja sejauh kemampuannya agar memperoleh apa yang diharapkan dalam bekerja. Apabila perusahaan memperhatikan kepuasan kerja pegawai, maka pegawai akan semakin giat bekerja sehingga produktivitas kerja pegawai akan semakin tinggi pula. Variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah : kerja yang secara mental menantang, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung yang membentuk suatu komitmen



bersama. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Juliandi, 2003: 184).

*Two factor theory* merupakan salah satu teori yang membahas mengenai kepuasan kerja. *Two factor theory* yang pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang *continue*, dimana Herzberg dalam As'ad (2003: 108) menyatakan bahwa ada faktor-faktor tertentu di tempat kerja yang menyebabkan kepuasan kerja, sementara pada bagian lain ada pula faktor lain yang menyebabkan ketidakpuasan. Menurut Herzberg dalam (Ardana dkk., 2012:34) menjelaskan bahwa *two factor theory* terdiri atas : faktor *hygiene*, yaitu faktor-faktor yang dapat mencegah ketidakpuasan yang pada hakekatnya terdiri atas faktor ekstrinsik dari pekerjaan dan faktor pendorong pribadi (bersifat intrinsik).

Menurut Ardana dkk. (2012:153) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk uang (finansial) maupun dalam bentuk fasilitas terhadap pegawai (non finansial) sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap organisasi terkait. Mangkuprawira dan Prabu (2002:196) menyatakan kompensasi finansial merupakan pembayaran kepada pegawai dalam bentuk finansial, seperti yang langsung berupa gaji, komisi dan bonus, serta yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, dan uang pensiun. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja, untuk memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai adalah dengan melalui kompensasi (Sopiah, 2013).

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, cuti, uang makan, dan lain-lain. Sedangkan menurut Sukmawati (2007) pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai untuk bekerja makin baik dan produktif serta mendorong kepuasan kerja pegawai. Dari penjelasan tersebut maka dapat dilihat bahwa kompensasi sangat berperan dalam menunjang kepuasan kerja pegawai yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Yukl dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2011:86). Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:225). Menurut House dalam Yukl (2010:4) mengatakan bahwa : kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Maulizar (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008:91), dan Yukl (2010:305), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: karismatik (*idealized influence*), Inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian secara individual (*individualized consideration*). Keempat aspek kepemimpinan transformasional tersebut mendorong pegawai untuk bekerja keras, meningkatkan produktifitas, memiliki moril kerja serta kepuasan kerja yang lebih tinggi, meninggikan efektifitas organisasi, meminimalkan perputaran pegawai, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi (Robbins dan Judge, 2008:92).

Menurut Bass dalam Zahari dan Shurbagi (2012) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya melalui inspirasi. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan motivasi pegawai, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya (Sonni, 2013). Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang tepat akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai sehingga mendorong pegawai lebih semangat dan giat dalam bekerja.

Menurut Avolio dan Bass dalam Ritawati (2013), ada empat hal yang menjadi ciri kepemimpinan transformasional, yaitu : 1) *Idealized influence* ini lebih condong ke arah kepemimpinan yang kharismatik. Sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada bawahannya dan sifat-sifat yang dikagumi bawahan dari pimpinannya. 2) *Intellectual stimulation*. Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan, sekecil apapun gagasan tersebut. Sifat seperti ini membuat pegawai bergairah dalam menyampaikan gagasan. 3) *Individual consideration* adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pegawainya dan membantu pegawai agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka. 4) *Inspirational motivation* adalah sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pegawai untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka menjadi bermakna.

Menurut Ahyari (2005:121) lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana pegawai tersebut bekerja. Secara umum lingkungan kerja di dalam suatu perusahaan merupakan lingkungan dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana seseorang cocok dengan pekerjaan mereka (Naharudin dan Sadegi, 2013). Sementara menurut Astrayana dan Sriathi (2014), lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai baik itu bersifat fisik maupun non fisik, langsung dan tidak langsung yang dapat memengaruhi pegawai saat bekerja. Secara garis besar lingkungan kerja sangatlah mendukung kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Nurzaenie dkk. (2015) lingkungan kerja fisik yang mendukung dikatakan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik mencakup segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan (Kurniasari dan Halim, 2013). Maka disini dapat dilihat bahwa lingkungan kerja fisik mampu menunjang kepuasan kerja pegawai kearah yang lebih tinggi karena kenyamanan pegawai dalam bekerja merupakan salah satu faktor penentu pencapaian kepuasan kerja pegawai. Sedarmayanti (2011;26) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi dua 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti computer, kursi, meja dan sebagainya). 2) Lingkungan umum/perantara merupakan lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi pegawai misalnya temperature kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, bau tidak sedap, warna dinding, dan lain-lain.

Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Menurut Ardana dkk. (2012:153) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk uang (finansial) maupun program pelayanan pegawai (non finansial) sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap organisasi terkait. Pemberian kompensasi bertujuan untuk menimbulkan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja serta kepuasan kerja

pegawai dan meningkatnya kinerja organisasi serta efisiensi dan efektifitas produksi. Sehingga, jika pemberian kompensasi sesuai, maka para pegawai lebih terpuaskan dan itu otomatis meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Menurut Maulizar (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Sehingga sangat penting disini diperhatikan tentang penerapan gaya kepemimpinan yang tepat. Dimana jika gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kurang optimal, maka ada kemungkinan pegawai akan merasa kurang nyaman dalam bekerja sehingga itu akan menurunkan kepuasan kerja pegawai dan juga kinerja organisasi atau dinas terkait. Selain itu, dengan memperhatikan lingkungan kerja fisik juga dapat sangat memengaruhi kepuasan kerja dari pegawai. Sedarmayanti (2011;26) menyebutkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik yang nyaman akan membuat pegawai lebih tenang dan fokus dalam bekerja sehingga kinerja organisasi akan meningkat pula.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah melalui kompensasi. Dimana secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai untuk imbalan dari jasa mereka dalam bekerja. Menurut Ardana dkk. (2012:153) kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap

organisasi terkait. Sedangkan menurut Tohardi (2007:431) Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor pokok diantaranya adalah adanya kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi. Salah satu cara yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja, untuk memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai adalah dengan melalui kompensasi (Sopiah, 2013).

Rifki (2012) mengatakan variabel kompensasi merupakan salah satu variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Sementara Sukmawati (2007) mengungkapkan bahwa pemberian kompensasi yang semakin baik akan mendorong pegawai untuk bekerja makin baik dan produktif serta mendorong kepuasan kerja pegawai. Menurut Chaisunah & Muttaqiyathun (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi finansial dan non finansial memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

H<sub>1</sub>: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Menurut Maulizar (2012) gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memotivasi bawahannya untuk bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Menurut Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:225). Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari cara pemimpinnya memajemen organisasi tersebut. Maulizar (2012) mengemukakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan motivasi pegawai, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka pikirkan sebelumnya (Sonni, 2013).

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Menurut Naharuddin dan Sadegi (2013), lingkungan kerja fisik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Imran *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara menurut Chandrasekar (2011), menyatakan faktor sikap pegawai di tempat kerja dalam lingkungan kerja fisik memengaruhi kepuasan kerja pegawai dan pengaruhnya positif.

Kusuma (2013) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan Sedarmayanti (2011:28) menyatakan seorang pegawai mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik dan puas akan pekerjaannya, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan kerja fisik yang sesuai.

H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.



## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif. Dimana penelitian kuantitatif bertujuan untuk mencari hubungan yang menjelaskan sebab-sebab dalam fakta-fakta sosial yang terukur, menunjukkan hubungan variabel serta menganalisisnya. Penelitian kuantitatif lebih memfokuskan pada pengujian ikatan antar variabel bebas dan terikat serta pengujian teori dalam penelitian. Penelitian dilakukan di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, Jalan Ngurah Rai No. 9 Gianyar.

Variabel kepuasan kerja pegawai menggunakan indikator dalam Aydogdu dan Asikgil (2011). Variabel kompensasi menggunakan indikator yang digunakan dalam Simamora (2006:145). Variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan indikator dalam Sunyoto dan Burhanudin (2011:110). Variabel lingkungan kerja fisik menggunakan indikator dalam Sedarmayanti (2009:28).

Variabel kepuasan kerja pegawai diukur melalui indikator-indikator penelitian dari Aydogdu dan Asikgil (2011) menyebutkan terdapat indikator kepuasan kerja yaitu: 1) Pekerjaan itu sendiri (*work It self*) adalah sebuah persepsi negatif dan positif dari pegawai terhadap pekerjaan yang diambil, yang meliputi pelimpahan pekerjaan oleh atasan. 2) Gaji/penghasilan menunjukkan rasa kepuasan yang dimiliki oleh pegawai, disini gaji yang dimaksud termasuk insentif, tunjangan dan bonus. 3) Kondisi kerja mencakup lingkungan kerja, ventilasi, alat-alat, penerangan, fasilitas-fasilitas serta rasa aman untuk menunjang saat melakukan pekerjaan. 4) Rekan kerja mencakup tentang interaksi antara individu

dan atasan, rekan-rekan satu jabatan, individu dengan bawahan serta gaya kepemimpinan di lingkungan kerja

Simamora (2006:145) memaparkan untuk mengukur indikator dari kompensasi adalah sebagai berikut: 1) Program rekreasi adalah salah satu kompensasi finansial secara tidak langsung yang merupakan program pelayanan bagi pegawai. 2) Program beasiswa pendidikan adalah kompensasi tidak langsung yang dapat menunjang kepuasan kerja pegawai. 3) Insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. 4) Tunjangan adalah suatu penghargaan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai sebagai bagian dari keanggotaan organisasi tanpa menghiraukan kinerja, dimana meliputi premi, pengobatan dan asuransi.

Dalam penelitian ini indicator variabel gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam Sunyoto dan Burhanudin (2011:110) yaitu: 1) *Charismatic leadership* adalah pemimpin yang dihormati dan dikagumi sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada bawahan . 2) *Inspirational leadership* adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi secara emosional membangkitkan, menggerakkan dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan. 3) *Belief*, pemimpin yang memberikan kepercayaan adalah pemimpin yang memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi. 4) *Intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mampu mendorong bawahannya

untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahannya untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir secara rasional dalam menyelesaikan suatu masalah, tidak berdasarkan opini atau dugaan saja. 5) *Individualized consideration* adalah pemimpin yang cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan bawahannya, bersahabat, dekat, informal dan mampu memberlakukan bawahannya dengan baik.

Variabel lingkungan kerja fisik diukur menggunakan indikator dalam Sedarmayanti (2009:28), meliputi :1) Penerangan di tempat kerja adalah segala sumber cahaya yang menjadi penerangan pada instansi terkait seperti halnya lampu pada setiap ruangan dan jendela-jendela sebagai tempat masuknya cahaya matahari kedalam ruangan kantor. 2) Sirkulasi udara di tempat kerja adalah hal yang penting untuk nyaman bekerja, dimana jumlah sirkulasi udara dan penempatan letak sirkulasi pada setiap ruangan kerja sangat penting diperhatikan. 3) Kebisingan di tempat kerja adalah segala sumber suara yang berupa bunyi kendaraan bermotor dan sejenisnya yang dapat mengganggu konsentrasi pegawai dalam bekerja. 4) Bau tidak sedap di tempat kerja adalah segala sumber bau yang berasal baik dari dalam kantor seperti toilet maupun luar kantor seperti selokan dan lainnya. 5) Keamanan di tempat kerja adalah segala sesuatu yang menjamin atau memproteksi keamanan pegawai dalam bekerja sehingga terhindar dari kecelakaan kerja yang fatal.

Jumlah populasi pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar sebanyak 45 pegawai negeri sipil (PNS), dimana total PNS di Dinas terkait sebanyak 45 orang. Dalam penelitian ini sampel ditentukan dengan metode sampling jenuh

(Sugiyono, 2013:121). Mengingat jumlah populasi 45 responden PNS di Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sehingga metode sampling jenuh tepat digunakan untuk jumlah responden yang kurang dari 100 untuk digunakan sebagai sampel untuk diteliti

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Dimana teknik analisis data ini digunakan, karena dalam penelitian ini bermaksud untuk melacak beberapa variabel dari sejumlah indikator kepuasan kerja pegawai. pada penelitian ini pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak program SPSS (*statistical package for sosial science for window version 17,0*).

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja pegawai. Regresi linier berganda dinyatakan dalam bentuk persamaan garis regresi linier berganda (Sugiyono, 2010 : 277):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja pegawai

$\alpha$  = Nilai konstanta

$X_1$  = Kompensasi

$X_2$  = Gaya kepemimpinan transformasional

$X_3$  = Lingkungan kerja fisik

$b_1$  = Koefisien regresi kompensasi ( $X_1$ )

$b_2$  = Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ )

$b_3$  = Koefisien regresi lingkungan kerja fisik ( $X_3$ )

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda yang merupakan suatu prosedur statistik dalam menganalisis besarnya pengaruh variabel bebas ( $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ ) dimana variabel bebas pada penelitian ini adalah kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat (Y) yaitu kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Analisis Regresi Linier Berganda ini dilakukan dengan bantuan SPSS 13.0. Hasil analisis linier berganda penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

| Model                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig.  |
|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| (Constant)              | 1,419                       | 1,780      |                           | 0,797 | 0,430 |
| X1                      | 0,345                       | 0,098      | 0,372                     | 3,534 | 0,001 |
| X2                      | 0,236                       | 0,060      | 0,394                     | 3,938 | 0,000 |
| X3                      | 0,286                       | 0,088      | 0,320                     | 3,247 | 0,002 |
| R                       | 0,811                       |            |                           |       |       |
| R <sup>2</sup>          | 0,658                       |            |                           |       |       |
| Adjusted R <sup>2</sup> | 0,633                       |            |                           |       |       |
| F hitung                | 26,287                      |            |                           |       |       |
| Sig. F                  | 0,000                       |            |                           |       |       |

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 1 menunjukkan angka untuk persamaan hasil regresi linier berganda:

$$Y = 1,419 + 0,345X_1 + 0,236X_2 + 0,286X_3$$

Dimana:

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Kompensasi

X<sub>2</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>3</sub> = Lingkungan Kerja Fisik

Berdasarkan hasil uji analisis regresi linier berganda pada tabel 1 diperoleh t hitung sebesar 3,534 dimana variabel kompensasi memiliki nilai koefisien beta

positif sebesar 0,345 dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta  $> 0$  dan nilai signifikansi  $0,001 < 0,05$  mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, hal ini berarti pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai akan memberikan kepuasan kerja kepada pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam *et al.* (2012), Putri (2013), Mahendrawan dan Indrawati (2015), Ristiana (2012), dan Ebarasi and Arat (2012) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji analisis regresi linier berganda, diperoleh  $t$  hitung sebesar 3,938 dimana variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,236 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta  $> 0$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, hal ini berarti semakin baik seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan transformasionalnya maka semakin tinggi

kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiranata dan Utama (2016), Sitompul dan Mujiati (2015), Al-Swidi *et al.* (2012), Long *et al.* (2014), dan Metwally *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji analisis regresi berganda, diperoleh  $t$  hitung sebesar 3,247 dimana variabel lingkungan kerja fisik memiliki nilai koefisien beta positif sebesar 0,286 dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta  $> 0$  dan nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$  mengindikasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, hal ini berarti semakin baik dan kondusif suatu lingkungan kerja fisik akan meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cahyanto dan Utama (2016), Antari dan Suwandana (2016), Rasool (2014), Mukti *et al.* (2014), dan Bahari *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Uji F digunakan untuk mengetahui layak atau tidaknya model regresi linier berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil Uji F dapat dijelaskan dengan melihat nilai signifikansi F

kurang dari  $\alpha = 0,05$  dan secara statistik dapat diukur dari nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Berdasarkan hasil uji pada tabel 1 nilai signifikansi F adalah sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $F < \alpha$ ) yang berarti variabel bebas yaitu kompensasi ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transformasional ( $X_2$ ), dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan secara serempak atau bersama-sama terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ), sehingga penelitian ini dapat dikatakan memenuhi uji kelayakan model atau model penelitian dinyatakan layak digunakan sebagai model regresi.

Dari tabel 1 dapat dilihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimana besarnya nilai *R square* adalah sebesar 0,658 yang artinya sebesar 65,8 persen variasi kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja fisik, sedangkan sisanya sebesar 34,2 persen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi pegawai dan Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar, yaitu pada variabel kompensasi, pegawai menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja pegawai. Pihak Dinas Pariwisata harus memperhatikan agar kompensasi yang diterima oleh pegawai sesuai dengan beban kerja dan prestasi pegawai sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, pegawai menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja pegawai. Pihak perusahaan harus



memperhatikan agar pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk turut mengemukakan idenya dan memberikan perhatian kepada pegawai sehingga kepuasan kerja pegawai meningkat.

Pada variabel lingkungan kerja fisik, pegawai menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja pegawai. Pihak perusahaan harus memperhatikan agar lingkungan kerja fisik tetap terjaga kebersihan dan kekonduktivitasnya sehingga memberikan rasa nyaman dalam bekerja yang membuat kepuasan kerja pegawai meningkat.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dari penelitian ini berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat di tarik beberapa kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata Kabupaten Gianyar.

Saran untuk penelitian ini berdasarkan kesimpulan yang sudah dibuat, adapun saran yang dapat diberikan pada variabel kompensasi diperoleh nilai rata-rata terendah pada pernyataan " Saya puas dengan program beasiswa pendidikan bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikannya ", maka dari itu diharapkan agar Dinas terkait memperhatikan kompensasi yang diberikan khususnya pada program beasiswa pendidikan agar lebih diperhatikan karena pendidikan yang

tinggi juga dapat menunjang peningkatan produktivitas pegawai dan kepuasan pegawai itu sendiri.

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai rata-rata terendah pada pernyataan " Pimpinan mampu memberikan dorongan kepada pegawai sehingga mampu bertindak secara kreatif ", maka dari itu diharapkan agar pemimpin lebih mencurahkan perhatiannya kepada pegawai dan bertindak sebagai seorang pelatih agar pegawai mampu meningkatkan pengembangan diri mereka. Pada variabel lingkungan kerja fisik diperoleh nilai rata-rata terendah pada pernyataan " pegawai puas dengan sirkulasi udara yang ada didalam ruangan, sehingga tidak merasa pengap dan terganggu dalam bekerja", maka dari itu diharapkan agar Dinas terkait lebih memperhatikan sirkulasi udara di setiap ruang kerja agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

## **REFERENSI**

- Ahyari, Agus. 2005. *Manajemen Produksi Perencanaan SistemProduksi*.Buku 2. Yogyakarta : BPF.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks. *Journal Asian Social Science*. 8(10). pp: 130-150.
- Antari, Gusti Ayu Eka Jenani dan Suwandana, I Gusti Made. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasional, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), pp 4518-4544.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta:Graha Ilmu.

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Libert.
- Astrayana, I. Komang T., dan A.A Ayu Sriathi. 2014. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Insentif Finansial, Dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol 3, No 10, hal. 3097-3116
- 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), pp: 45-53.
- 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). p:1812-1815.
- Barling,J., Iverson, R. D., & Kelloway, E. K. 2003. High Quality Work, Job Satisfaction, and Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.
- Cahyanto, Babby Dwiki Putra dan Utama, I Wayan Mudiarta. 2016. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Cakra Transport Utama Jimbaran, Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(5), pp 3248-3273
- Chaisunah, dan Muttaqiyathun, Ani. (2009). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kasus Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Shinta Daya)*. Universitas Ahmad Dahlan.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business System*, 1(1), 1-20.
- 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), pp: 138-145.
- Fathonah, Siti dan Ida Utami. 2010. Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar dengan Keyakinan diri (Self Efficacy) sebagai Variable Pemoderasi. *E-Journal STIE AUB Surakarta*. Vol. 1, No. 1, hal. 1-20.

- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta : BPF E.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksarah.
- Heidjrachman, Suad Husnan.2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF E.
- Imran, Rabia., A. Fatima, A. Zaheer, I. Yousaf, I. Batool. 2012. How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective Middle-East. *Journal of Scientific Research*, 11 (10), pp: 1455-1462.
- 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), pp: 35-43.
- Juliandi, A. 2003. Beberapa Faktor Kepengurusan Kerja Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (Studi Empiris Pada para Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Tesis Sekolah Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Sumatera Utara*. Medan.
- Kurniasari, D., A.Halim. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas pasar unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember.*Jurnal ilmu Ekonomi*. 8 (2), pp: 273-284.
- Kusuma, Arta Adi. 2013. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Hotel Muria Semarang. *Skripsi Universitas Negeri Semarang*.
- 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), pp: 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), h: 3936-3951.
- Mangkuprawira, A.A., dan A. Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosakarya.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. BPF E-Yogyakarta.

- Maulizar, Musnadi Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), pp: 1-13.
- 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), pp: 32-42.
- Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieg, dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), pp: 1-9.
- Nadia, Ayub. 2011. The relationship between work motivation and job satisfaction in diversified professions but none investigated bank managers in Pakistan. *Journal Research Pakistan Business Review*. 2 (1): h: 332-347.
- 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-IJIRS*, 2 (2), pp: 66-78.
- Nurzaeine, Abd Hamid, dan Narehen Hassan. 2015. The Relationship Between Workplace Environment and Job Performance in Selected Government Offices in Snah Alam, Selangor. *International Review of Management and Business Research*. 4 (3), pp: 845-851.
- Putri, D. K., Lubis, N., dan Hidayat, W. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Pusat PDAM Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), h: 192-198.
- 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), pp: 8-10.
- Rifki, Afrizal. 2012. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Nindya Karya Persero. *Jurnal Ekonomi*. 2 (1) h:1-15.
- Ristiana, Nunung. 2012. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Tidak Tetap (GTT) (Studi Pada SD/MI Kabupaten Kudus). Universitas Diponegoro: Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Tersedia dalam : <http://eprints.udip.ac.id>.
- Ritawati, Agustina (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai PT.

- Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9 No.1, hal. 82-93, Januari 2013.
- Rivai Zainal, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen P .2006. *Perilaku Organisasi Edisi 9 Jilid 2*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen. P and Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kedua Bandung : CV. Mandar Maju.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju Sutrisno, Edy.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Kedua. Yogyakarta: Penerbitan STIE YKPN.
- Sitompul. Asri Ardendy dan Mujiati, Ni Wayan. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Finansial Pada Kepuasan Kerja Pegawai PT. Auto 2000 Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 4(8). h: 2360-2379.
- Sonni, J. A. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan Di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*. 1(1),h:1-24.
- Sopiah. 2013. The Effect of Compensation Toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia. *International learning and Development*. 3 (2).pp : 77-91.
- Sugiyarti, Gita. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*. Vol. 1, No. 2, hal. 73-83.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: ALFABETA.
- Sukmawati, F. 2007. Pengaruh kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pertamina(Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2(3), pp: 175-194.

- Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasi*. Cetakan 1. CAPS: Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- 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*. h:1-10.
- Thoha, Muhammad. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tohardi, Ahmad. 2007. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pontianak: Mandar Maju.
- Wiranata, Ida Bagus Eka dan Utama, I Wayan Mudiarta. 2016. *Organizational Citizenship Behavior, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Professional Commitment* Sebagai Prediktor Kepuasan Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12), pp 7669-7696.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Zahari, Ibrahim Bin, dan Adel Mohamed Ali Shurbagi. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformasional Leadership and Job in Sector of Libya. *International Business Research*. 5(9), pp: 89-97.