

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi,  
dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
Pada PT. Dunia Garmen Internasional  
di Denpasar**

**A.A Mega Rosa Arini Putri**

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [mega\\_swidberry@yahoo.com](mailto:mega_swidberry@yahoo.com)/telp : +62 812 3930 2066

Abstrak

Kepuasan kerja merupakan sikap emosi yang memiliki rasa kesenangan dan cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, disiplin serta kemampuan kerja. Tujuan dari penelitian ini yaitu guna mengetahui apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja pegawai secara simultan juga parsial serta guna melihat variabel dominan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut. Teknik analisis data yang dipakai dalam pengujian hipotesis yaitu analisis faktor dan analisis regresi linier berganda. Hasil pembahasan tersebut menghasilkan data bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Dunia Garmen Internasional Denpasar dengan kontribusi sebesar 19,8 persen.

**Kata kunci:** *kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial*

*Abstract*

*Job satisfaction is an emotional attitude with a sense of fun and love for his job. This attitude can be seen on the morale, discipline and the ability to work. The purpose of this study is to determine what influences leadership style, organizational culture and financial compensation to employee satisfaction and simultaneously also partial to see the dominant variables that influence employee job satisfaction. Data analysis techniques used in testing the hypothesis that the factor analysis and multiple linear regression analysis. The results of these discussions to produce data that leadership style, organizational culture and financial compensation has a significant influence on job satisfaction simultaneously employees at PT. Denpasar International Garments world with a contribution of 19.8 percent.*

**Keywords:** *job satisfaction, leadership style, organizational culture and financial compensation*

## PENDAHULUAN

Persaingan usaha yang cukup ketat dalam era globalisasi ini menimbulkan kompetisi di segala bidang yang menuntut setiap perusahaan sebaiknya bekerja dengan lebih efisien, efektif, dan produktif sehingga dapat bertahan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Organisasi merupakan sistem sosial dengan sumber daya manusia merupakan faktor utama untuk mencapai efektifitas dan efisiensi (Rad *et al.*, 2006). Sumber daya manusia adalah segala potensi yang ada pada manusia baik berupa akal pikiran, tenaga, ketrampilan, emosi dan sebagainya yang dapat digunakan baik untuk dirinya sendiri maupun perusahaan (Tohardi, 2003 : 12)

Komitmen para pegawai terhadap organisasi akan menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi tersebut. Hal ini terkait erat dengan perilaku pegawai seperti tingkat turnover, absensi, dan kualitas terhadap pelanggan. (Hartmann & Bambacas, 2000; Khan, 2005; Malhotra & Mukherjee, 2004). Observasi awal dilakukan dengan cara mengamati serta mencatat fenomena yang terjadi di perusahaan yang digunakan sebagai bahan pertimbangan pada penelitian ini. Hasil pengamatan terlihat bahwa adanya beberapa karyawan yang merasa kurang diperlakukan secara adil oleh pimpinan, adanya beberapa karyawan yang tidak mengikuti peraturan perusahaan, dan beberapa karyawan mengeluh terhadap gaji serta tunjangan yang diberikan perusahaan. Pencatatan fenomena tersebut dicurigai permasalahan karyawan yang terjadi adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi finansial yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2007:202). Kepuasan kerja adalah satu diantara banyak faktor dominan yang membentuk komitmen karyawan kepada perusahaan (Gustomo, 2008). Peneliti lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan serta reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya (Dole and Schroeder, 2001), sedangkan menurut Testa (1999) dan Locke (1983) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Faktor finansial merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, fasilitas yang diberikan serta promosi (As'ad, 2005:252 ). Sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung (Robin, Siahaan, E. E. Edison, 2002). Kepuasan kerja bersifat multimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerja dan sebagainya (Smith Kendal dan Hulin, 2000)

Elemen-elemen kerja yang berhubungan dengan kepuasan kerja diantaranya adalah nilai kompensasi, promosi kerja, kondisi kerja, supervise, cara kerja organisasi dan hubungan yang tercipta antara atasan dan bawahan (Mosadeghard dan Yarmohammadian, 2006). PT. Dunia Garmen Internasional merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang garmen, menyediakan produk-produk kain seperti kain olahan, kain siap pakai, dan tenun yang berkualitas baik dan dapat memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat Indonesia. Tingkat absensi karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar dapat dilihat pada Tabel berikut.

**Tingkat Absensi Karyawan Pada PT. Dunia Garmen Internasional  
di Denpasar Periode 2012**

| Bulan            | Jumlah Karyawan<br>(orang) | Jumlah Hari Kerja<br>(Hari) | Jumlah hari Kerja Seharusnya<br>(Hari) | Jumlah hari yang hilang<br>(Hari) | Jumlah Hari Kerja Senyatanya<br>(Hari) | Persentase Absensi (%)  |
|------------------|----------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------------|--|-------------------------|
| (1)              | (2)                        | (3)                         | (4) = (2) x<br>(3)                     | (5)                               | (6) = (4) – (5)                        | (7) = (5)/(4)<br>x 100% |
| Januari          | 47                         | 23                          | 1.081                                  | 5                                 | 1.076                                  | 0,52                    |
| Februari         | 47                         | 21                          | 987                                    | 5                                 | 982                                    | 0,50                    |
| Maret            | 47                         | 24                          | 1.128                                  | 6                                 | 1.122                                  | 0,53                    |
| April            | 47                         | 25                          | 1.175                                  | 6                                 | 1.169                                  | 0,51                    |
| Mei              | 47                         | 24                          | 1.128                                  | 5                                 | 1.123                                  | 0,44                    |
| Juni             | 47                         | 25                          | 1.175                                  | 5                                 | 1.170                                  | 0,42                    |
| Juli             | 47                         | 24                          | 1.128                                  | 6                                 | 1.122                                  | 0,53                    |
| Agustus          | 47                         | 25                          | 1.175                                  | 7                                 | 1.168                                  | 0,60                    |
| September        | 47                         | 25                          | 1.175                                  | 4                                 | 1.171                                  | 0,34                    |
| Oktober          | 47                         | 23                          | 1.081                                  | 4                                 | 1.077                                  | 0,40                    |
| November         | 47                         | 27                          | 1.269                                  | 3                                 | 1.263                                  | 0,23                    |
| Desember         | 47                         | 26                          | 1.222                                  | 3                                 | 1.219                                  | 0,24                    |
| <b>Jumlah</b>    |                            | <b>266</b>                  | <b>13.724</b>                          | <b>59</b>                         | <b>13.062</b>                          | <b>5,26</b>             |
| <b>Rata-rata</b> |                            | <b>22</b>                   | <b>1.143</b>                           | <b>4,91</b>                       | <b>1.088</b>                           | <b>0,43</b>             |

Sumber : PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar Tahun 2012

Tabel di atas menjelaskan bahwa tingkat absensi rata-rata sebesar 0,43 persen. Data tersebut menunjukkan adanya tingkat absensi yang rendah, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan adalah tinggi. Namun jika tingkat absensi karyawan tidak dapat diatasi atau bertambah tinggi setiap bulannya maka, hal tersebut mencerminkan kurangnya kepuasan kerja dalam perusahaan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kendala lain yang mencerminkan kurangnya kepuasan

kerja seperti karyawan yang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya serta adanya karyawan yang bermalas-malasan pada saat jam kerja

### **Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pada dasarnya makin positif sikap kerja makin besar pula kepuasan kerja, untuk itu berbagai indikator dari kepuasan kerja perlu memperoleh perhatian khusus agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Sisca Dewi (2007) menyatakan adanya hubungan yang berpengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada umumnya seseorang merasa puas dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan mewakili filsafat, ketrampilan dan sikap pemimpin (Davis, Keith 1985). Kepemimpinan otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah (Hasibuan, 2007:203). Pengaruh yang sangat erat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja artinya bahwa gaya kepemimpinan sangat menentukan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Skansi, 2000) dalam Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006). Tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerja (Koesmono, 2007). Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan melalui karakteristiknya dan dari setiap gaya kepemimpinan memiliki tipe manajemen yang berbeda (Warrick,1981) Dalam teori perilaku organisasi mengatakan bahwa kinerja individu berpengaruh terhadap kinerja kelompok dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini terbukti dalam kondisi tertentu gaya kepemimpinan sangat menentukan kepuasan kerja (Muhaimin, 2010). Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai - nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin. (Ardana, dkk, 2012 : 181). Fungsi kepemimpinan adalah sebagai komunikator, sebagai komunikator maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Salah satu bentuk fungsi ini dapat dilihat dari kegiatan yang diadakan pimpinan.

### **Jenis Pertemuan dan Frekuensi Pertemuan pada PT. DuniaGarmen Internasional di Denpasar**

| No | Jenis Pertemuan | Waktu/Frekuensi Pertemuan                         | Keterangan  |
|----|-----------------|---|---|
| 1  | Harian          | 1 x sehari<br>Pagi hari sebelum memulai pekerjaan | Merencanakan pekerjaan yang akan dilakukan hari itu |
| 2  | Mingguan        | 1 x seminggu<br>Setiap hari Jumat                 | Merekapitulasi kerja mingguan.                      |

*Sumber: PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar*

Tabel di atas menjelaskan bahwa pertemuan dibagi menjadi dua jenis pertemuan yaitu harian dan mingguan. Pertemuan harian dilakukan dalam jangka waktu sekali dalam sehari untuk merencanakan pekerjaan yang dilakukan hari itu. Pertemuan mingguan yaitu pertemuan yang dilakukan satu kali dalam seminggu yaitu setiap hari Jumat untuk merekapitulasi kerja mingguan. Pertemuan ini dilakukan untuk menyampaikan maksud dan tujuan pimpinan sebagai komunikator yang merupakan salah satu indikator dari gaya kepemimpinan.

### **Budaya Organisasi**

Peran budaya organisasi adalah yang paling menentukan pencapaian tujuan organisasi serta mempengaruhi kepuasan kerja individu yang kedepannya akan mempengaruhi dalam meraih tujuan perusahaan (Kotter dan Hestet, 2010:6). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi (Lok dan Crawford, 2004; Yamazaki, 2004). Komitmen organisasi dapat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karena apabila harapan kerja pegawai dapat terpenuhi dengan baik oleh organisasi maka pegawai akan memiliki komitmen organisasi tinggi sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Triandingsih, 2003:201). Budaya mempengaruhi banyak aspek kehidupan baik organisasi maupun individu (Sherriton, 1997 : 212). Budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama (Glaser et al., 1987). Bagi suatu perusahaan atau organisasi, budaya yang diterapkan dalam perusahaan sangatlah penting karena budaya organisasi tersebut yang akan mempengaruhi dan memberikan pedoman bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Berbagai macamnya bentuk organisasi, sudah pasti memiliki budaya yang berbeda pula, hal ini wajar dikarenakan lingkungan organisasinya berbeda. Budaya menunjukkan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan dapat berpengaruh terhadap kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya (Hofstede, 1986:21). Elemen-elemen budaya organisasi atau perusahaan adalah nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, pendapat-pendapat sikap-sikap dan norma-norma (Buchanan dan Huczyski, 1997:518).

### **Kompensasi Finansial**

Salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh kepuasan kerja, dimana dengan balas jasa tersebut pegawai bisa memenuhi kebutuhan sosial, serta egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatan itu (Ardana,dkk 2012:154). Ramli (2010) menyatakan kompensasi finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Aritonang (2005), menyimpulkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Selain itu Wardani (2009) menyimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas (kompensasi finansial, keahlian dan motivasi) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Muljani (2002) melakukan penelitian yang memaparkan apabila program kompensasi dirasa adil serta kompetitif oleh pegawai, maka perusahaan akan lebih dapat menentukan karyawan yang berpotensi, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya. Kompensasi adalah apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:541). Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja dan hasil kerja. Usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar memberikan kompensasi finansial kepada setiap karyawannya. Jumlah pemberian kompensasi finansial per bulan kepada karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar dapat dilihat pada Tabel berikut

**Besarnya Kesejahteraan Finansial yang diberikan Kepada  
Karyawan Pada PT. Dunia Garmen Internasional di  
Denpasar Periode Januari tahun 2011**

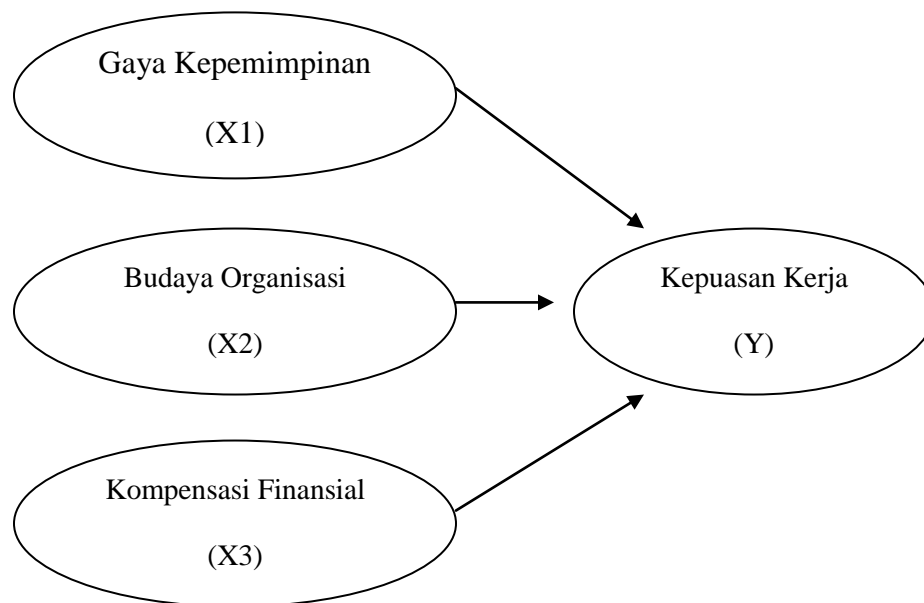
| No               | Bulan     | Gaji Pokok<br>(Rp) | Tunjangan<br>Transport<br>(Rp) | Tunjangan<br>Makan<br>(Rp) | Tunjangan<br>Hari Raya<br>(Rp) | Jumlah<br>(Rp)     |
|------------------|-----------|--------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------|
| 1                | Januari   | 51.500.000         | 5.580.000                      | 7.797.000                  | -                              | 64.877.000         |
| 2                | Februari  | 51.500.000         | 5.150.000                      | 7.195.000                  | -                              | 63.845.000         |
| 3                | Maret     | 51.500.000         | 5.770.000                      | 8.094.000                  | 51.500.000                     | 116.864.000        |
| 4                | April     | 51.500.000         | 5.150.000                      | 7.195.000                  | -                              | 63.845.000         |
| 5                | Mei       | 51.500.000         | 5.150.000                      | 7.195.000                  | -                              | 64.275.000         |
| 6                | Juni      | 51.500.000         | 5.580.000                      | 7.796.000                  | -                              | 64.876.000         |
| 7                | Juli      | 51.500.000         | 5.775.000                      | 8.008.000                  | -                              | 65.283.000         |
| 8                | Agustus   | 51.500.000         | 5.355.000                      | 7.482.000                  | -                              | 64.337.000         |
| 9                | September | 51.500.000         | 5.560.000                      | 7.797.000                  | -                              | 64.857.000         |
| 10               | Oktober   | 51.500.000         | 5.355.000                      | 7.482.000                  | -                              | 64.337.000         |
| 11               | November  | 51.500.000         | 5.580.000                      | 7.797.000                  | -                              | 64.877.000         |
| 12               | Desember  | 51.500.000         | 5.575.000                      | 7.792.000                  | -                              | 64.867.000         |
| <b>Jumlah</b>    |           | <b>618.000.000</b> | <b>65.580.000</b>              | <b>91.630.000</b>          | <b>51.500.000</b>              | <b>827.140.000</b> |
| <b>Rata-rata</b> |           | <b>51.500.000</b>  | <b>5.465.000</b>               | <b>7.635.833</b>           | <b>4.291.000</b>               | <b>68.928.304</b>  |

Sumber : PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar Tahun 2012

Tabel di atas menunjukkan total gaji rata-rata seluruh karyawan PT. Dunia Garmen Internasional Denpasar sebesar Rp 51.500.000,-, total rata-rata tunjangan transport sebesar Rp 5.465.000,-, total rata-rata tunjangan makan sebesar Rp 7.635.833,-, dan Total rata-rata tunjangan hari raya sebesar Rp 4.291.000,-. Berdasarkan observasi yang dilakukan, masih terdapat karyawan yang kurang puas dengan kompensasi yang diberikan karena karyawan menganggap bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pekerjaan yang diemban karyawan sehingga menunjukkan bahwa jumlah kompensasi yang diterima belum memadai, sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan..

### Kerangka Berpikir

Berdasarkan penjelasan mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial diatas, maka kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.



### Hipotesis

- Diduga bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Diduga bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

- c. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **Populasi dan Responden Penelitian**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009:115). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Dunia Garmen Internasional yang berjumlah 46 orang. Teknik sampel jenuh atau sensus digunakan apabila semua populasi dijadikan sebagai responden, dengan ketentuan bila populasi kurang dari 100 orang (Riduwan, 202:17). Sesuai dengan definisi tersebut, yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu keseluruhan karyawan sebanyak 46 orang dengan demikian teknik yang digunakan adalah teknik sampel jenuh atau sensus.

## **METODE**

### **A. Desain Penelitian**

Desain penelitian yang dipakai pada penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif (positivism) yang memiliki bentuk asosiatif karena penelitian tersebut mempunyai tujuan guna melihat pengaruh diantara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial dengan variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan

### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Dunia Garmen Internasional yang berlokasi di Jalan Tangkuban Perahu No 14 X Denpasar. Lokasi ini dipilih karena belum ada yang meneliti tentang Gaya Kepemimpinan, budaya organisasi dan Kompensasi Finansial sebagai indikasi-indikasi yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

### **C. Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini yaitu kepuasan Kerja karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial.

## **Metode analisis data**

### **Uji Instrumen**

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk menguji instrument penelitian. Instrument yang digunakan di dalam penelitian akan dapat berguna baik jika instrument tersebut valid dan reliabel. Instrument yang baik dapat mengumpulkan data yang benar-benar menggambarkan kejadian yang ada. Oleh sebab itu, instrument



yang valid serta reliabel adalah syarat mutlak guna mendapat hasil penelitian yang valid serta reliable.

#### Uji validitas

Menurut Sugiyono (2007:109) valid berarti instrumen tersebut dapat dipakai untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam hal ini berarti untuk mengukur sejauh mana ketepatan pertanyaan yang digunakan dalam kuisioner untuk mengukur variabel yang akan diteliti

#### Uji reliabilitas

Menurut Sugiyono (2007:110) instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

### **Teknik Analisis Data**

#### Analisis Faktor

Analisis faktor adalah analisis yang digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit yang dinamakan dengan faktor.

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + \dots + \dots + A_{im}F_m + V_i U_i \dots\dots\dots$$

#### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis dipergunakan guna mengetahui berubahnya variabel terikat kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial dengan rumus menurut Sugiyono (2005:211) adalah sebagai berikut.

$$\bar{Y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_i \dots\dots\dots$$

### **Uji Asumsi Klasik**

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak.

#### Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2006:92), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas.

#### Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2006:93) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

### Analisis Regresi Linier Berganda

#### Uji F

Guna menguji hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan secara simultan di PT. Dunia Garmen Internasional, digunakan uji F hitung.

#### Uji t

Untuk menguji hipotesis yang kedua bahwa masing-masing variabel berpengaruh secara individual terhadap variabel terikat digunakan Uji t.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas instrument antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

| No | Variabel                       | Rentang Koefisien Korelasi | Keterangan |
|----|--------------------------------|----------------------------|------------|
| a  | Kepuasan kerja (Y)             | 0,667 – 0,760              | Valid      |
| b  | Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )    | 0,621 – 0,793              | Valid      |
| c  | Budaya organisasi ( $X_2$ )    | 0,667 – 0,795              | Valid      |
| d  | Kompensasi finansial ( $X_3$ ) | 0,652 – 0,751              | Valid      |

Tabel di atas diketahui nilai korelasi setiap instrumen penelitian lebih tinggi dari 0,3 jadi dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian di penelitian ini yaitu *construc/valid* dan dapat digunakan sebagai pengumpulan data penelitian.

A. Hasil uji reliabilitas anantara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan kepuasan kerja karyawan ( $Y_1$ ) dapat dilihat pada tabel berikut

| No | Variabel                       | Alpha Cronbach | Ket.     |
|----|--------------------------------|----------------|----------|
| 1  | Kepuasan kerja (Y)             | 0,788          | Reliabel |
| 2  | Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )    | 0,776          | Reliabel |
| 3  | Budaya organisasi ( $X_2$ )    | 0,810          | Reliabel |
| 4  | Kompensasi finansial ( $X_3$ ) | 0,731          | Reliabel |

Tabel di atas dijelaskan bahwa keseluruhan instrumen di atas mempunyai skor *alpha cronbach's* lebih tinggi dari 0,60 sehingga instrument penelitian dinyatakan reliabel atau memiliki ketepatan, ketelitian dan keakuratan untuk mengukur variabel.

#### B. Hasil analisis deskriptif pada masing-masing variabel

##### Kepuasan kerja (Y)

Kepuasan kerja dapat dikatakan sikap umum atau emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dicerminkan oleh perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Penilaian responden mengenai variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel berikut

| No               | Pernyataan   | Jawaban |     |     |      |     |      |     |      | Total skor | Rata-rata Skor |
|------------------|--|---------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|------------|----------------|
|                  |  | STS     |     | TS  |      | S   |      | SS  |      |            |                |
|                  |  | Org     | %   | Org | %    | Org | %    | Org | %    |            |                |
| 1                | Tingkat kepuasan saya tinggi terhadap perusahaan sehingga tidak pernah absen dari perusahaan | 2       | 4,3 | 11  | 23,9 | 19  | 41,3 | 14  | 30,4 | 137        | 2,89           |
| 2                | Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan  | -       | -   | 5   | 10,9 | 24  | 52,2 | 17  | 37,0 | 150        | 3,26           |
| 3                | Saya merasa nyaman saat bekerja  | -       | -   | 3   | 6,5  | 23  | 50,0 | 20  | 43,5 | 155        | 3,37           |
| 4                | Saya merasa puas dengan keharmonisan antara karyawan dalam bekerja.                          | -       | -   | 7   | 15,2 | 21  | 45,7 | 18  | 39,1 | 149        | 3,24           |
| 5                | Saya puas dengan perhatian pimpinan terhadap karyawan dalam melakukan kegiatan di perusahaan | 1       | 2,2 | 4   | 8,7  | 22  | 47,8 | 19  | 41,3 | 151        | 3,28           |
| <b>Jumlah</b>    |  |         |     |     |      |     |      |     |      |            | <b>742</b>     |
| <b>Rata-Rata</b> |  |         |     |     |      |     |      |     |      |            | <b>3,21</b>    |

Tabel di atas diketahui bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,21 dibulatkan menjadi 3, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai kepuasan kerja karyawan. Indikator ketiga merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,37 maka hal ini mengindikasikan baiknya keamanan/jaminan rasa aman pada karyawan PT. Dunia Garmen Internasional.

##### Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan yaitu pola tingkah laku yang dirancang untuk menjabarkan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Penilaian responden mengenai variabel gaya kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel berikut

| No               | Pernyataan   | Jawaban |     |     |      |     |      |     |      | Total skor  | Rata-rata Skor |
|------------------|--|---------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-------------|----------------|
|                  |  | STS     |     | TS  |      | S   |      | SS  |      |             |                |
|                  |  | Org     | %   | Org | %    | Org | %    | Org | %    |             |                |
| 1                | Pimpinan memberikan pengarahannya tentang rencana kegiatan.                          | -       | -   | 9   | 19,6 | 21  | 45,7 | 16  | 34,8 | 145         | 3,15           |
| 2                | Pimpinan menanyakan kesulitan dalam bekerja  | -       | -   | 5   | 10,9 | 26  | 56,5 | 15  | 32,6 | 148         | 3,22           |
| 3                | Pimpinan mampu memperlakukan pegawai secara adil                                     | -       | -   | 6   | 13,0 | 22  | 47,8 | 18  | 39,1 | 150         | 3,26           |
| 4                | Pimpinan mendiskusikan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja.                 | -       | -   | 6   | 13,0 | 20  | 43,5 | 20  | 43,5 | 152         | 3,30           |
| 5                | Pimpinan melakukan berbagai usaha untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan | 2       | 4,3 | 6   | 13,0 | 21  | 45,7 | 17  | 37,0 | 145         | 3,15           |
| <b>Jumlah</b>    |  |         |     |     |      |     |      |     |      | <b>740</b>  |                |
| <b>Rata-Rata</b> |  |         |     |     |      |     |      |     |      | <b>3,22</b> |                |

Tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,22 dibulatkan menjadi 3, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai variabel gaya kepemimpinan. Indikator ketiga merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,30 maka hal ini mengindikasikan pimpinan PT. Dunia Garmen Internasional mampu mendiskusikan masalah yang dihadapi karyawan dalam bekerja.

Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi pada umumnya diciptakan oleh pendiri atau pendiri organisasi yang diikuti oleh anggota dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut guna memajukan organisasi. Penilaian responden mengenai variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel berikut.

| No               | Pernyataan   | Jawaban |     |     |      |     |      |     |      | Total skor | Rata-rata Skor |
|------------------|--|---------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|------------|----------------|
|                  |  | STS     |     | TS  |      | S   |      | SS  |      |            |                |
|                  |  | Org     | %   | Org | %    | Org | %    | Org | %    |            |                |
| 1                | Pimpinan memberikan kebebasan untuk setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat      | -       | -   | 19  | 41,3 | 19  | 41,3 | 8   | 17,4 | 127        | 2,76           |
| 2                | Saya mematuhi peraturan yang berlaku diperusahaan                                    | -       | -   | 9   | 19,6 | 27  | 58,7 | 10  | 21,7 | 139        | 3,02           |
| 3                | Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas yang diberikan perusahaan | 1       | 2,2 | 7   | 15,2 | 22  | 47,8 | 16  | 34,8 | 145        | 3,15           |
| 4                | Saya mampu menyesuaikan diri dengan organisasi yang ada                              | -       | -   | 8   | 17,4 | 20  | 43,5 | 18  | 39,1 | 148        | 3,22           |
| 5                | Saya mampu menyesuaikan diri pada PT Dunia Garmen Internasional.                     | -       | -   | 15  | 32,6 | 21  | 45,7 | 10  | 21,7 | 133        | 2,89           |
| <b>Jumlah</b>    |  |         |     |     |      |     |      |     |      | <b>692</b> |                |
| <b>Rata-Rata</b> |  |         |     |     |      |     |      |     |      |            | <b>3,01</b>    |

Tabel di atas, menjelaskan bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,01 dibulatkan menjadi 3, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai budaya organisasi. Indikator keempat merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,22 maka hal ini mengindikasikan karyawan PT. Dunia Garmen Internasional mampu menyesuaikan diri dalam organisasi.

### Kompensasi finansial (X3)

Kompensasi finansial adalah balas jasa yang diterima karyawan dalam bentuk uang. Adapun penilaian responden mengenai variabel kompensasi finansial dapat dilihat pada Tabel berikut.

| No               | Pernyataan  | Jawaban |     |     |      |     |      |     |      | Total skor  | Rata-rata Skor |
|------------------|---|---------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-------------|----------------|
|                  |   | STS     |     | TS  |      | S   |      | SS  |      |             |                |
|                  |   | Org     | %   | Org | %    | Org | %    | Org | %    |             |                |
| 1                | Gaji pokok yang saya terima cukup untuk memenuhi kehidupan sehari-hari.           | -       | -   | 8   | 17,4 | 25  | 54,3 | 13  | 28,3 | 143         | 3,11           |
| 2                | Insentif yang diberikan perusahaan cukup layak untuk memenuhi kebutuhan saya.     | -       | -   | 4   | 8,7  | 16  | 34,8 | 26  | 56,5 | 160         | 3,48           |
| 3                | Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan tugas saya                      | 1       | 2,2 | 8   | 17,4 | 25  | 54,3 | 12  | 26,1 | 140         | 3,04           |
| 4                | Bonus yang saya terima disesuaikan dengan target realisasi pekerjaan tiap bulanya | -       | -   | 8   | 17,4 | 23  | 50,0 | 15  | 32,6 | 145         | 3,15           |
| <b>Jumlah</b>    |   |         |     |     |      |     |      |     |      | <b>588</b>  |                |
| <b>Rata-Rata</b> |   |         |     |     |      |     |      |     |      | <b>3,20</b> |                |

Berdasarkan Tabel di atas, dapat diketahui skor total rata-rata jawaban responden sebesar 3,20 dibulatkan menjadi 3, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai kompensasi finansial. Indikator kedua merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,48 maka hal ini mengindikasikan cukup layaknya insentif yang diberikan kepada karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional.

- C. Hasil uji analisis factor komfirmatori antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kompensasi finansial ( $X_3$ ) dengan Kepuasan Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) dapat dilihat pada tabel sebagai berikut

| No | Variabel                               | Determinan |
|----|--|------------|
| 1  | Kepuasan kerja (Y)                     | 0,234      |
| 2  | Gaya kepemimpinan (X <sub>1</sub> )    | 0,183      |
| 3  | Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )    | 0,151      |
| 4  | Kompensasi finansial (X <sub>3</sub> ) | 0,386      |

Dari tabel tersebut dijelaskan bahwa nilai determinan pada tiap item mendekati skor 0, ini menunjukkan tiap variabel di instrumen mempunyai skor korelasi yang kuat

#### D. Hasil uji regresi linier berganda

Setelah melakukan analisis faktor diperoleh nilai *factor scored model regression*, selanjutnya dianalisis dengan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis regresi linear ganda dirangkum dalam Tabel.

| Variabel                           | Koefisien Regresi |           | t     | Sig,  |
|------------------------------------|-------------------|-----------|-------|-------|
|                                    | B                 | Std. eror |       |       |
| (constan)                          | -7,900            | 0,098     | 0,000 | 1,000 |
| Gaya kepemimpinan                  | 0,404             | 0,125     | 3,223 | 0,002 |
| Budaya organisasi                  | 0,254             | 0,119     | 2,146 | 0,038 |
| Kompensasi finansial               | 0,270             | 0,124     | 2,170 | 0,036 |
| Dependen variable : Kepuasan kerja |                   |           |       |       |
| F Statistik : 19,792               |                   |           |       |       |
| Sig F : 0,000                      |                   |           |       |       |
| R : 0,765                          |                   |           |       |       |
| R <sup>2</sup> : 0,586             |                   |           |       |       |

Dari Tabel di atas dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3$$

$$Y = -7,900 + 0,404 X_1 + 0,254 X_2 + 0,270 X_3$$

ket :

Y = Kepuasan kerja

X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

X<sub>3</sub> = Kompensasi finansial

### E. Hasil uji normalitas

Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Data dikatakan terdistribusi normal apabila *signifikansi* > *alpha* (>0,05), hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel berikut.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Tes**

|                          |     |                | Unstandardized Residual |
|--------------------------|-----|----------------|-------------------------|
| N                        |     |                | 46                      |
| Normal Parameters        | a,b | Mean           | .0000000                |
|                          |     | Std. Deviation | .64366055               |
| Most Extreme Differences |     | Absolute       | .088                    |
|                          |     | Positive       | .088                    |
|                          |     | Negative       | -.087                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |     |                | .597                    |
| Asymp. Sig (2-tailed)    |     |                | .868                    |

a. Tes distribution Normal.

b. Calculate fr. data.

Tabel di atas diketahui nilai *nilai asymp. Sig (2-tailed)* senilai 0,868 memiliki skor diatas 0,05 maka ini berarti data yang digunakan berdistribusi normal.

### F. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan guna melihat apakah pada model regresi ditemukan korelasi pada tiap variable bebas. Hasil uji multikolinearitas dijabarkan di Tabel.

| Model                | Colinearity Statistic |       |
|----------------------|-----------------------|-------|
|                      | Tolerance             | VIF   |
| 1 (Constant)         |                       |       |
| Gaya kepemimpinan    | 0,629                 | 1,590 |
| Budaya organisasi    | 0,702                 | 1,425 |
| Kompensasi finansial | 0,639                 | 1,564 |

Tabel di atas menunjukkan skor *tolerance* pada tiap variable bebas > 10% (0,1) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) < 10. Hasil ini memiliki makna model yang dipakai tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas sehingga layak digunakan untuk memprediksi.

### G. Hasil Uji Heteroskedastisitas



Pengujian ini dilakukan dengan *uji Glejser* yakni dengan cara meregresikan nilai *absolute residual* (ABRES) dari model yang diestimasi terhadap variabel independen. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel berikut.

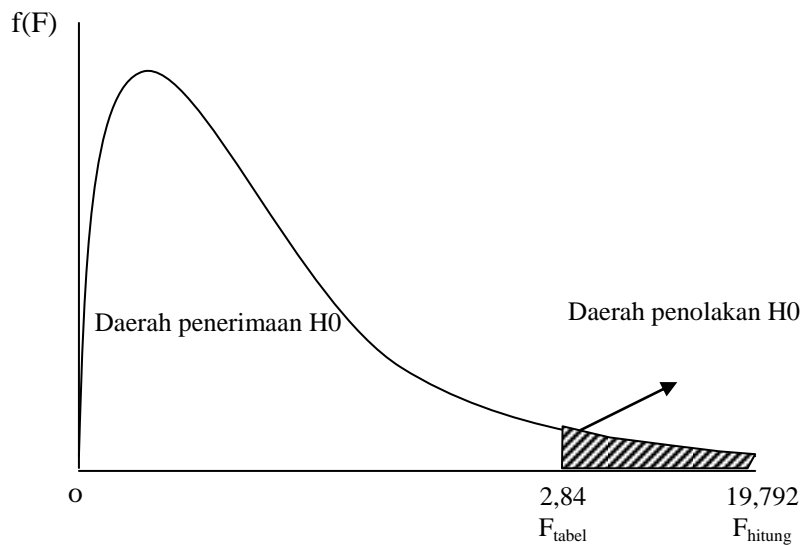
| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)           | .480                        | .062       |                           | 7.763  | .000 |
|       | Gaya Kepemimpinan    | -.084                       | .079       | -.199                     | -1.065 | .293 |
|       | Budaya Organisasi    | .134                        | .075       | .317                      | 1.797  | .080 |
|       | Kompensasi Finansial | -.050                       | .078       | -.117                     | -.636  | .528 |

a. Dependent Variable: ABRES

Tabel tersebut menjabarkan tidak adanya pengaruh tiap-tiap antar variable bebas pada *absolute residual* (ABRES) yang dilihat dari skor *signifikansi* lebih besar dari 0,05, yang memiliki arti didalam model tidak mengalami heteroskedastisitas.

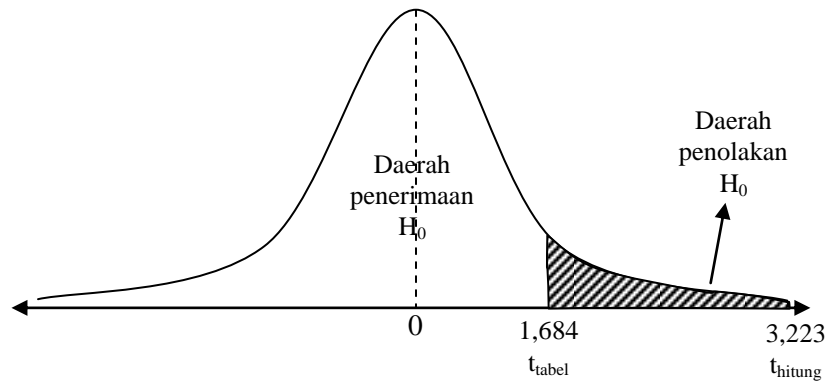
#### H. Hasil Uji serempak

Untuk lebih dapat menjelaskan penerimaan dan penolakan  $H_0$  berikut disajikan kurva penerimaan serta penolakan  $H_0$ .



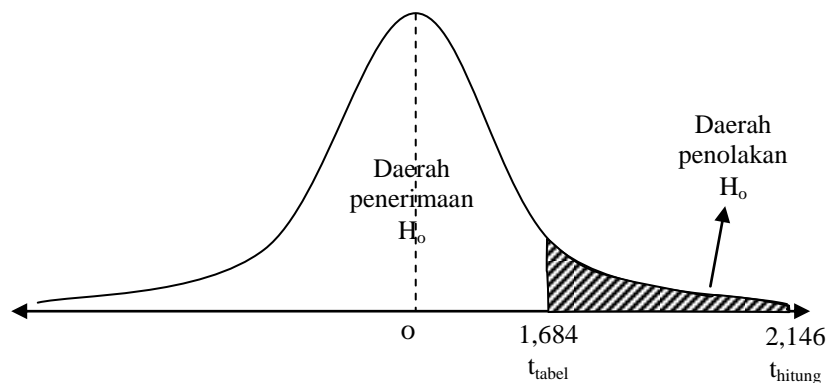
$F_{hitung}$  (19,792) >  $F_{tabel}$  (2,84) yang memiliki signifikansi  $0,000 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. Yang memiliki makna variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi finansial memiliki pengaruh signifikan secara simultan pada kepuasan kerja karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional

I. Hasil uji parsial (uji t) di masing-masing variabel gaya kepemimpinan (X1)



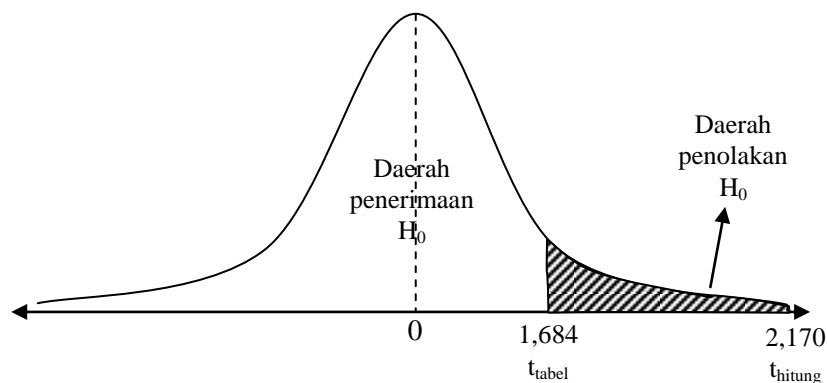
Gambar tersebut menjabarkan bahwa  $t_{hitung}$  (3,223) >  $t_{tabel}$  (1,684) yang memiliki tingkat signifikansi (0,002) <  $\alpha$  (0,05), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti gaya kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dunia Garmen Internasional

Budaya Organisasi (X2)



Gambar di atas menjelaskan  $t_{hitung}$  (2,146) >  $t_{tabel}$  (1,684) pada tingkat signifikan (0,038) <  $\alpha$  (0,05), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini mengartikan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja karyawan PT. Dunia Garmen Internasional.

### Kompensasi Finansial (X3)



Grafik tersebut di atas menjelaskan  $t_{hitung}$  (2,170) >  $t_{tabel}$  (1,684) yang memiliki signifikansi (0,036) <  $\alpha$  (0,05), berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang memiliki arti kompensasi finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan PT. Dunia Garmen Internasional.

### 1. Kesimpulan dan Saran

Dari penjabaran sebelumnya maka disimpulkan hal-hal berikut.

- 1) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi serta kompensasi finansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar
- 2) Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi finansial secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar
- 3) Gaya kepemimpinan adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Garmen Internasional di Denpasar.

### Saran

Dari kesimpulan di atas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

- 1) PT. Dunia Garmen Internasional Denpasar sebaiknya memberikan pengarahan terhadap rencana kegiatan dan melakukan usaha untuk membuat pekerjaan lebih menyenangkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Pimpinan PT. Dunia Garmen Internasional seharusnya memberikan kebebasan untuk karyawan dalam mengemukakan pendapat sehingga kinerjanya bisa lebih maksimal dan meningkatkan kepuasan karyawan itu sendiri.
- 3) Perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan tunjangan yang diberikan sehingga menghapus keluhan yang dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan.

### Daftar Pustaka

- Aritonang, Keke T. 2005. Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 4 (4): h: 1-16.
- Bucahanan, David; Huncznski, Andrzej, 1997, *Organizational Behavior an Introductory Text. Third Edition, Europe* : Prentice Hall. *Journal of International Business Studies*. Vol.3, No. 2, pp 45-61.
- Davis, Keith and John W. Newstorm. (1985). Human Behaviour at Work : Organizational behavior and human decision process. *Journal of International Business Studies*. Vol.54, No.1, pp 57-80
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G., 2001, The Impact of Carios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol.16, No.4, pp 234-245
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Journal Management Communication Quartely* Vol.1 No.2 pp 173-178
- Gruenberg, B. (1980). The happy worker: An analysis of educational and occupational difference in determinants of job satisfaction. *American Journal of sociology*. Vol.12, No.86, pp 247-271.
- Hartmann, L.C., & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organization Analysis*. Vol.8, No.1, pp 89-108.

- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practice and Theories", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 75-89 (Fall, 1983).
- Igalens J. Roussell, 1999, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.1,No.20., pp 1003-1025
- Johan, Rita. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Manajemen*. Vol. 3, No. 4, pp 25-31
- Khan, S. M. (2005). Shaping outcome of need satisfaction on commitment: A case of Indian railways. *Pakistan Journal of Psychological Research*. Vol.20, No.1,pp.25-39.
- Koesmono, H. (2007). "Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.9,No.1, hal. 30-40.
- Locke, E.A. (1973). "Satisfiers and dissatisfiers among whiecollar and blue-collar employees". *Journal of applied psychology*, Vol.2,No.58, pp 67-76.
- Lok, P and Crawford, D. (2004). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment – A Cross National Comparison", *The Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, pp. 321-338.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service equality of customer-contact employees in banking call centers. *The Journal of Service Marketing*. Vol.18,No.2,pp 162-174.
- Mosadeghrad and Yarmohammadian, (2006). "Organizational Commitment Profiles and Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Journal Leadership and Healt Service*, Vol.19, No.2, pp.10-28
- Muljani, Ninuk. 2002. Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.4,No2, hal.108-122.

- Rad, Ali Mohammad Mosadegh, Yarmohammadian, Mohammad Hosein. (2006). "A Study of Relationship between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction". *Journal Leadership in Healt Service*, Vol.19 No.2, pp. 11-28.
- Ramli. 2010. Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Dystar Colours Indonesia. *Jurnal Manajemen*. Vol. 3, No 2, pp 112-123.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja* (Studikasu pada Instansi Pertanian Bogor). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.3, No. 6, hal. 23-26.
- Sisca Dewi, Ni Ketut. 2007. Hubungan Kepemimpinan dan Kesejahteraan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Caputra Bumi Bahari Denpasar. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol.2, No.4, hal 67-77
- Soedjono (2005). "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya", *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.7, No.1, hal 22-47.
- Testa, Mark R., 1999, Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20 No.3 pp. 154-161
- Trianingsih, Sri. 2003. Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Timur). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.6, No2, hal. 199-216.
- Warrick, D.D (1981), "Leadership Styles and Their Consequence", *Journal of Experiential Learning and Simulation*, Vol. 12, No. 2, pp. 153-172.
- Wahyuddin. 2003. Pengaruh Kompensasi Dan Karakteristik Pekejaan Terhadap Kepuasan Keja Karyawan Unit Industri Bobbin PTPN X Jember. *Jurnal Manajemen*, Vol. 21 No 2 pp. 123-125.
- Wirawan, Nata. 2002. *Statistik (statistic deskriptif)*. Denpasar. Keraras Mas.