

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Kautsar Utama Bandung

Leli Nirmalasari

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Dewasa ini organisasi dihadapkan kepada suatu situasi yang rumit dan kompleks, dimana disatu sisi adanya tantangan eksternal yang tidak bisa dielakkan. Di sisi lain ada juga tantangan internal yang berat. Karena itu faktor kepemimpinan, budaya organisasi dan kompensasi memegang peran yang sangat penting bagi keberlangsungan organisasi. Demikian juga halnya dengan PT Kautsar Utama Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah verifikatif. Sampel yang dilibatkan sebanyak 48 karyawan. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan path analysis (analisis jalur).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan baik secara parsial maupun simultan. Hasil ini sekaligus mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dijadikan rujukan dalam penyusunan hipotesis.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja.*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi ataupun untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi, mengembangkan strategi dan menggunakan kekuasaannya untuk mempengaruhi bawahan sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Juga harus dapat menciptakan iklim organisasi dimana seseorang merasa bebas namun bertanggung jawab. Seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan-perubahan didalam organisasi yang dipimpinnya untuk dapat

meningkatkan kinerja organisasi serta dapat memuaskan bawahan, sangat diperlukan oleh suatu organisasi.

Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui *Idealized Influence (Charisma), Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* (Bass & Avolio, 1990) pada Syahrir Natsir (2006). Dimana keempat cara tersebut adalah merupakan dimensi dan juga karakteristik dari model kepemimpinan transformasional itu sendiri. Pada dasarnya esensi kepemimpinan

transformasional adalah *Sharing Of Power* yang melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.

Bawahan menerima pengaruh dari pimpinan karena mereka respek dan suka pada perilaku pimpinan. Pimpinan dan manajer harus memperhatikan tingkat kepuasan bawahan karena ketidakpuasan akan menimbulkan bawahan itu akan meninggalkan pekerjaan (mangkir) dan mungkin akan berhenti (Wa Ode N. Ainun, 2005: 14).

Sebagaimana kita ketahui, salah satu faktor penting yang dapat menentukan tujuan dan efektivitas organisasi, yaitu (1) budaya mempunyai suatu peranan dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi, (3) budaya mempermudah timbulnya komitmen pada area yang lebih luas daripada kepentingan individu seseorang, (4) budaya dapat meningkatkan kemantapan system, (5) budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan Robbins, 2002:515 pada (Wa Ode N. Ainun, 2005).

Setiap anggota dari suatu organisasi mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika ia bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian karyawan, harapan untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja.

Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumberdaya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kautsar Utama Bandung.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Perspektif kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan memperlihatkan model visi sebuah organisasi atau unit kerja dan mendorong pekerja untuk melaksanakan visi tersebut Mc. Shane & Glinow (2003: 429) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 33). Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan.

Seorang pemimpin transformasional dapat mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara berperilaku sesuai dengan setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara lama dinilai sudah tidak sesuai maka pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menetapkan secara jelas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen, jadi secara umum kepemimpinan transformasional akan menjanjikan perubahan ke arah yang lebih baik bagi organisasinya.

Pada awalnya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns (1978) yang menetapkannya kedalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (1988) pada (Syahrir Natsir, 2006). Burns mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan yaitu transaksional dan kepemimpinan transformasional (Luthans, 2002: 591). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang lewat visi dan energi pribadi, memberi inspirasi kepada pengikutnya dan memberi dampak besar pada perkembangan organisasi mereka. Para pemimpin transformasional ini mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan pada emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

Menurut Bass (1988) dalam (Syahrir Natsir, 2006). Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya secara individu untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan dengan mengilhami bawahan yang memfokuskan pada tujuan yang lebih besar dimana kepentingan diri mereka sendiri lebih penting, berkonsekuensi pada tujuan hakiki yang tingkatannya lebih tinggi (seperti prestasi dan aktualisasi diri) daripada tujuan ekstrinsik yang tingkatannya lebih rendah (seperti kenyamanan dan keamanan) dan juga menumbuhkan rasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sosik, Kahai dan Avolio dalam Mc. Shane & Glinoe (2003: 433) bahwa *transformational leadership* membuat sesuatu perbedaan menurut studi perilaku organisasi. Bawahan lebih puas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dibawah *transformational leadership*. Mereka juga pelaksanaan tugasnya dengan lebih baik dan membuat keputusan yang lebih baik dan kreatif (Wa Ode N. Ainun, 2005: 35).

Menurut Gibson, kepemimpinan transformasional yaitu kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal (Gibson, 1997: 86). Dengan mengungkapkan suatu visi para pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Para pemimpin transformasional akan memeriksa dengan teliti seluruh filosofi, sistem dan budaya organisasi.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Saros & Butchastky, 1996). Konsep transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi (Wa Ode N. Ainun, 2005: 36).

Durbin (1965) pada Luthans (2002: 590) mengatakan bahwa ada beberapa hasil kemungkinan yang berhubungan dengan

kepemimpinan, yaitu meliputi produktivitas, kepuasan bawahan dan kepentingan bawahan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan bawahan adalah menyangkut perasaan bawahan terhadap harapan organisasi itu, misalnya mengenai besarnya imbalan, kepemimpinan, pola penyelia dan lain-lain. Sedangkan kepuasan kerja adalah cara karyawan dalam merasakan pekerjaan yang dijalannya.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui *Charisma, Inspiration, Intellectual Stimulation* dan *Consideration* seperti yang dikemukakan oleh Fred Luthans (2002: 592). Dimana keempat cara tersebut adalah merupakan dimensi dan juga karakteristik dari model kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Menurut Bass (1990) pada Luthans (2002:592) menjelaskan tentang dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Charisma* yang didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membangkitkan kebanggaan, kepercayaan dan rasa hormat terhadap bawahannya dan mampu mengkomunikasikan secara efektif pengertian misi dan visi organisasi yang dipimpinya.
2. *Inspirational*, menggambarkan sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan mengekspresikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. *Intellectual stimulation*, merupakan perilaku pemimpin yang mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dan kreatif terhadap pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, menawarkan ide-ide baru guna merangsang bawahannya untuk memikirkan kembali cara-cara yang lama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mempengaruhi para bawahannya untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru.

4. *Individualized consideration*, merupakan perilaku pemimpin yang selalu peduli terhadap pengembangan kemampuan atau karir bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu, berusaha untuk mengerti keinginan bawahan dan berfungsi sebagai penasehat.

Budaya Organisasi

Schein (1992: 12) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 16), mendefinisikan budaya perusahaan/ organisasi sebagai berikut: *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.*

Kreitner dan Kinicki (2001: 60) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 17) memandang budaya organisasi sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok atau dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan dan bereaksi terhadap lingkungan yang beraneka ragam yang dinyatakan sebagai berikut : *"The set of shared, taken for granted implicit assumptionsthat a group holds and thatdetermines how it perceives, thinks about and to its various enviroments"*.

Sedangkan menurut Robbins (2001: 510): *"Organizational culture refers to asystem of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization"*. (Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu).

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi bukanlah merupakan suatu budaya organisasi yang diperlukan waktu. Hal ini di ungkapkan oleh Hoecklin (1995: 24) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 18) sebagai berikut : *"Culture is not a thing which can be*

experienced directly tangible or visible". Hoecklin memberikan gambaran yang jelas apa yang dinamakan budaya organisasi/ perusahaan dan apa yang bukan. Budaya adalah (1) suatu sistem makna bersama, (2) bersifat relatif artinya tidak ada budaya yang absolut, (3) dapat dipelajari dari lingkungan sosial dan (4) mengenai kelompok dimana budaya organisasi merupakan sebuah fenomena kolektif mengenai nilai dan makna bersama. Sedangkan yang bukan budaya adalah (1) benar atau salah, (2) diwariskan dan (3) mengenai perilaku individual.

Menurut Robbins (1996:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah: *Inovasi dan pengambilan resiko*, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko, *perhatian terhadap detail*, sejauh *orientasi hasil*, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. *orientasi orang*, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu, *orientasi tim*, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu, *keagresifan*, berkaitan dengan agresivitas karyawan, *Kemantapan*, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisas itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku.

Budaya perusahaan dapat menjadi keunggulan kopetitif yang utama apabila budaya perusahaan dapat mendukung strategi dan jika budaya perusahaan dapat meluruskan tantangan lingkungan perusahaan dengan cepat. Mengelola budaya perusahaan/ organisasi adalah sesuatu yang berat tetapi merupakan sesuatu hal yang penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan:

1. Budaya menentukan suatu kepribadian perusahaan secara keseluruhan dan

- memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya.
2. Budaya yang dapat dinikmati ditemukan dalam upacara, ritual, cerita, pahlawan dan simbol-simbol perusahaan.
 3. Budaya ini berisikan penyebaran nilai-nilai yang mendasari perusahaan.
 4. Dalam perusahaan dengan budaya yang kuat, para anggotanya berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting perusahaan.
 5. Para pemimpin perusahaan membuat penyebaran nilai-nilai dan penggunaan cerita, upacara, pahlawan dan bahasa yang baik untuk memperkuat nilai-nilai ini dalam kehidupan sehari-hari.

Kompensasi

Sedarmayanti (2001:23) mengatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada pegawai harus mempunyai dasar yang rasional, namun demikian, faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan. Malayu (2000:117) mengatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi yang dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan. Henry (1995:411) mengatakan bahwa kompensasi memiliki arti yang berbeda untuk orang-orang yang berbeda. Hal ini tergantung pada perspektif seseorang. Sebagai karyawan, mereka mungkin memikirkan kompensasi sebagai kembalian (*return*) untuk upaya-upayanya atau imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan atau menonjol. Kompensasi mungkin mengindikasikan nilai yang dilekatkan perusahaan pada keahlian dan kemampuan karyawan.

Hani (2001:155) mengatakan juga bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan adalah sebagai balas jasa untuk kerja mereka, dalam arti bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima oleh individu atas hasil pekerjaannya dalam organisasi. Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, Mutiara (2002:75).

Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik menurut Sedarmayanti (2001:24) dan Hani (2001:156), sebagai berikut :

- a. *Menghargai prestasi kerja*. Pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para pegawainya. Hal tersebut selanjutnya akan mendorong kinerja pegawai sesuai yang diinginkan organisasi.
- b. *Menjamin Keadilan*. Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan diantara pegawai dalam organisasi. Masing-masing pegawai akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.
- c. *Mempertahankan pegawai*. Dengan sistem kompensasi yang baik, para pegawai akan lebih betah atau bertahan kerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya pegawai dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.
- d. *Memperoleh pegawai yang bermutu*. Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon pegawai. Dengan banyaknya pelamar atau calon pegawai, maka peluang untuk memilih pegawai yang bermutu akan lebih banyak.
- e. *Pengendalian biaya*. Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya pelaksanaan rekrutmen, sebagai akibat dari seringnya pegawai yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru.
- f. *Memenuhi peraturan*. Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu

tuntutan. Suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

Sebagaimana telah dikemukakan oleh Mondy dan Noe (1996:374) dalam Mutiara (2004:76) dapat diketahui bahwa kompensasi keuangan langsung terdiri atas gaji, upah, dan insentif (komisi dan bonus). Sedangkan kompensasi keuangan tidak langsung dapat berupa berbagai macam fasilitas dan tunjangan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap seseorang, yaitu kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterimanya. Beberapa ahli mengemukakan pengertian mengenai kepuasan kerja antara lain seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai *"a pleasure or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience"*. Yang berarti bahwa "kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman kerja seseorang".

Sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins (2001:184) yang mengatakan bahwa : *"Job satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job. The more important factors conducive to job satisfaction are mentally challenging work, equitable rewards, supportive working condition's, and supportive colleagues"*. (Kepuasan kerja merupakan sikap individu secara menyeluruh terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung).

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Gibson et. al (1997: 106) yang mengatakan: *"Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It result from perception of their job. Based on factors of the work environment, such as the supervisors style,*

polices and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefit". (Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisi, kebijakan dan prosedur, afiliasi, kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan).

Selanjutnya Luthans (2002) mengemukakan Terdapat tiga dimensi (ukuran) terhadap kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali tergantung pada seberapa jauh hasil kerja sesuai atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja menunjukkan beberapa hal yang berkaitan dengan sikap.

Menurut Anwar Prabu (2002:120) mengatakan bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja, meliputi teori keseimbangan (*equity theory*), teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), teori pandangan kelompok (*social reference group theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori dua faktor Herzberg.

- 1) Teori Keseimbangan (*equity Theory*). Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person*, dan *equity-in equity* Wexley dan Yukl (1998) dalam Anwar Prabu (2002:120) mengemukakan bahwa *"input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job"*. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job"*. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or*

even the person himself in a previous job. Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comprison person*).

- 2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*). Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) dalam Anwar Prabu (2002:121) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.
- 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula

pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

- 4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*). Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.
- 5) Teori Dua Faktor dari Herzberg. Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan bawahan, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.
- 6) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*). Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawryer. Keith Davis (1985:65) dalam Anwar Prabu (2002:122) mengemukakan bahwa : *"Vroom explain that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it"*.

Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiranseseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2001: 184) adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja yang mendukung serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu. Terdapat lima variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu :1). *Equitabel rewards*; 2). *The personality Job fit*; 3). *Mentally challenging work*; 4). *Supportive Collegues*; 5). *Supportive working conditions*. Sedangkan Luhtans (2002), menyatakan terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : 1). Pekerjaan; 2). Atasan; 3). Promosi; 4). Upah atau gaji; 5). Kondisi kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Durbin (1965) pada Luthans (2002: 590) mengatakan bahwa ada beberapa hasil kemungkinan yang berhubungan dengan kepemimpinan, yaitu meliputi produktivitas, kepuasan bawahan dan kepentingan bawahan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kepuasan bawahan adalah menyangkut perasaan bawahan terhadap harapan organisasi itu, misalnya mengenai besarnya imbalan, kepemimpinan, pola penyelia dan lain-lain. Sedangkan kepuasan kerja adalah cara karyawan dalam merasakan pekerjaan yang dijalannya.

Di Amerika Serikat, kepemimpinan transformasional telah dibuktikan manfaatnya secara empiris. Seltzer & Bass (1990: 695) melakukan penelitian yang berkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan efektifitas kepemimpinan, upaya ekstra bawahan serta kepuasan kerja. Dengan sampel mahasiswa program MBA yang bekerja full time diberbagai perusahaan, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang

positif dengan ketiga tolak ukur tadi. Korelasi tertinggi adalah antara simulasi intelektualitas dan upaya ekstra bawahan serta antara karisma dan kepuasan kerja bawahan, sedangkan korelasi dimensi lainnya dari kepemimpinan transformasional tersebut terhadap kepuasan kerja dan ekstra kerja bawahan, masing-masing ada yang rendah dan sedang. Ini berarti bahwa dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan manajer, mendorong para bawahannya untuk bekerja ekstra keras dan meningkatkan kepuasan kerja bawahan (Wa Ode N. Ainun, 2005: 36).

Menurut Bass (1990) seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui *Caharisma, Inspiration, Intellectual Stimulation* dan *Consideration* sehingga pemimpin yang memiliki kemampuan sebagaimana diatas dapat memberikan kepuasan kepada para karyawannya sebagaimana faktor-faktor kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Fred Luthans (2002: 592), menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor, yaitu *work it self, supervision, promotion, salary & wages dan coworkers*. Dimana keempat dimensi dalam kepemimpinan transformasional menurut Bass (1990) juga ada dalam dimensi kepuasan menurut Luthans (2002).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh budaya organisasi atau budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan dinyatakan oleh Mondy dan Noe (1999: 46) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 53), "Suatu budaya perusahaan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja karyawan serta pada tingkat dan kualitas kinerja karyawan".

Kepuasan kerja akan tinggi bila adanya keselarasan antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi Robbins (2001: 622), didalam budaya organisasi menurut Robin dinyatakan ada 6 aspek diantaranya: *Iniciative & Risk Taking* (inisiatif &

pengambilan resiko), *Attention to Detail* (perhatian pada detail), *Outcome Orientation* (orientasi pada hasil), *Team Orientation* (orientasi tim), *Agresiveness* (sikap agresifitas) dan *Stability* (stabilitas). Hubungan antara budaya organisasi ini bisa dilihat bahwa organisasi yang tidak memberikan pengarahan yang baik dan memberikan imbalan tidak berdasarkan prestasi (orientasi pada hasil), biasanya akan berhasil tidak baik apabila mempekerjakan pegawai yang memiliki komitmen untuk berprestasi tinggi dan menyukai otonomi dalam pekerjaannya (pekerjaan itu sendiri). Kinerja dan kepuasan kerja tersebut mempunyai kecenderungan akan tinggi bila nilai-nilai yang dianut pegawai cocok dengan budaya organisasi lembaganya.

Secara umum setiap individu mempunyai latar belakang budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka menangani apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Kondisi tersebut juga berlaku dalam suatu organisasi, yaitu bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut.

Pada tahap implementasi, biasanya ditemui nilai-nilai karyawan tertentu yang dilakukan sehari-hari dan menjadi kebiasaan. Bentuk implementasi tersebut diyakini dipengaruhi oleh tingkat pemahaman atau persepsi karyawan terhadap norma yang menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya nilai-nilai yang dipersepsikan oleh karyawan tersebut secara keseluruhan menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu (Robbins, 2001: 307). Mengenai budaya organisasi ini dikemukakan Robbins (2001: 510): *"Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values"*

Schein (1992: 12) mendefinisikan budaya organisasi perusahaan sebagai asumsi-asumsi dan keyakinan-keyakinan

dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir, melihat, merasakan dan memecahkan suatu masalah.

Fungsi penting dari budaya organisasi adalah untuk membantu kita memahami lingkungan dan menemukan cara menanggapinya, dan dengan demikian mengurangi ketegangan, ketidakpastian dan kekacauan Yukl (1998: 355) dalam (Wa Ode N. Ainun, 2005: 54)

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Mondy & Noe (1993) menyatakan bahwa kompensasi terdiri dari kompensasi langsung (finansial) misalnya *salary & wages* (gaji & upah), *incentive* (insentif) dan kompensasi tidak langsung (non finansial) misalnya: *status symbol* (simbol status), *social rewards* (penghargaan sosial), *promotion* (promosi) dan *bonus* (bonus). Ketika seorang karyawan telah menerima faktor-faktor tersebut diatas maka kepuasan telah dicapai oleh karyawan tersebut. Seperti diketahui bahwa faktor-faktor kepuasan kerja dari Luthan (2002) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh *work its self* (pekerjaan itu sendiri), *supervision* (atasan), *promotion* (promosi), *salary & wages* (gaji & upah) serta *coworkers* (kondisi kerja).

Berdasarkan hasil riset Caugemi dan Claypool yang dikutip oleh As'ad (2000) dalam Burhanudin (2009), menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah penghargaan, pujian, prestasi, dan kenaikan jabatan, sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah supervisor, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan gaji.

Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan membuat karyawan menjadi semakin setia kepada organisasi, semakin termotivasi dalam bekerja, merasa senang dalam bekerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang tidak puas

cenderung menghindari dari tugas dan tanggungjawab, yang akan mengganggu proses pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang tidak puas seringkali menghindari pekerjaan dan lebih besar kemungkinan untuk mengundurkan diri. Karyawan yang puas memiliki kesehatan yang lebih baik, usia yang lebih panjang, dan kepuasan kerja tersebut akan dibawa ke luar dari organisasi. Ada semacam suatu keyakinan bagi sebagian manager, bahwa karyawan yang puas cenderung lebih produktif dibandingkan karyawan yang tidak puas (Robbins, 1996 dalam Burhanudin, 2009).

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian literatur diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini yakni :

Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Berpengaruh terhadap kepuasan Kerja Karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

METODE PENELITIAN

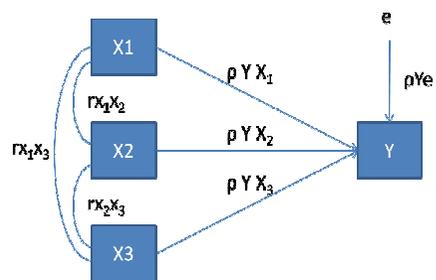
Penelitian dilakukan pada di lingkungan PT Kautsar Utama Bandung. Metode penarikan sampel menggunakan teknik pemilihan sampel strata acak sederhana (*Simple Stratified Random Sampling*). Populasi dalam penelitian sebanyak 90 orang. Besarnya sample ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus Slovin, besarnya sample yang proposional untuk populasi 90 adalah 47,368 dibulatkan menjadi 48 orang.

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1), diukur dengan mengambil dimensi berdasarkan Bass (1990) pada Luthans (2002: 592) menjelaskan tentang dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) *Charisma*, (2) *Inspirational*, (3) *Intellectual stimulation* dan (4) *Individualized consideration*. Sementara itu, Variabel Budaya Organisasi (X_2) mengambil pendapat dari Robbins (2001: 510) yang terdiri dari : (1) *Inovation & Risk taking*, (2) *Attention to detail*, (3) *Outcome orientation*, (4) *People orientation*, (5) *Team orientation*, (6)

Agresiveness dan (7) *Stability*. Sedangkan Variabel Kompensasi (X_3), mengambil pendapat Mondy & Noe (1996) yang terdiri dari : (1) *gaji dan upah*, (2) *insentif*, (3) *simbol status*, (4) *penghargaan social*, (5) *promosi*, (6) *bonus*.

Variabel Kepuasan kerja (Y) mengambil pendapat dari Luthans (2002:126) yaitu: Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen bentuk pendek 20-*item version* dari *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan path analysis (analisis jalur). Hal ini dilakukan mengingan secara teoritis terdapat hubungan (korelasi) yang kuat antar variabel independen. Uji signifikansi pengaruh simultan dilakukan dengan uji F. Sedangkan uji pengaruh parsial dilakukan dengan uji t. Model penelitian seperti pada gambar 1 berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

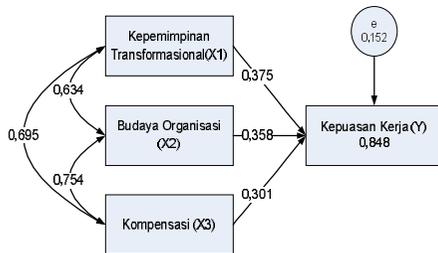
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pengolahan data statistik, diperoleh korelasi antar variabel yang diasjikan pada tabel 1. Berdasarkan tabel di atas, terlihat variabel X_2 dan X_3 memiliki hubungan yang paling kuat yaitu hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kompensasi sebesar 0,754.

Tabel 1 Perhitungan Koefisien Korelasi

Variabel	X_1	X_2	X_3
X_1	1	.634**	.695**
X_2	.634**	1	.754**
X_3	.695**	.754**	1

Hasil pengujian jalur (*Path analysis*) dengan menggunakan software SPSS diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 2 Hasil Pengujian jalur

Pada gambar 2 di atas, menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berkorelasi dengan koefisien jalur seperti tabel dibawah ini :

Tabel 2. Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,375
Budaya Organisasi (X ₂)	0,358
Kompensasi (X ₃)	0,301

Dengan memperhatikan tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan jalur, yaitu

$$Y = 0,375X_1 + 0,358X_2 + 0,301X_3 + \epsilon$$

Dari persamaan di atas dapat diartikan bahwa setiap peningkatan Kepemimpinan Transformasional sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0,375 satuan, setiap peningkatan Budaya Organisasi 1 satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0,358 satuan serta setiap peningkatan Kompensasi 1 satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 0,301 satuan.

Besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Kompensasi (X₃) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Pengaruh Total, Langsung dan Tidak langsung

Variabel I	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)				
	Langsung	Tidak Langsung			Total
		X ₁	X ₂	X ₃	
(X ₁)	14.06		8.51	7.84	30.42
(X ₂)	12.82	8.51		8.12	29.45
(X ₃)	9.06	7.84	8.12		25.03
Total					84.90

Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (*Square Multiple Correlation*) merupakan koefisien yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variable independen terhadap perubahan variable dependen. Dari hasil menunjukkan bahwa kontribusi variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Kompensasi (X₃) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) sebesar 84,8% (perhitungan dengan MS Excel diperoleh hasil 84,9% dengan demikian terdapat selisih 0,1%). Sedangkan sisanya sebesar 15,2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 4 Koefisiens Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.921 ^a	.848	.838	2.08201

Hasil uji statistik pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁), Budaya Organisasi(X₂), Kompensasi(X₃) terhadap Kepuasan Kerja (Y) secara simultan dapat dilihat pada tabel ANOVA. Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya pengaruhnya dapat digeneralisir terhadap seluruh populasi.

Tabel 5 ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1066.272	3	355.424	81.993	.000 ^a
Residual	190.731	44	4.335		
Total	1257.002	47			

Pengujian Signifikansi pengaruh Secara Parsial

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh secara individual, maka dilakukan uji t. Nilai t_{Hitung} dari masing-masing variabel (X_1 , X_2 , dan X_3) dibandingkan dengan nilai t tabel. Berdasarkan hasil perhitungan, maka nilai masing-masing t hitung adalah sebagai berikut :

Tabel 6
Pengujian Pengaruh Secara Parsial

Struktural	Koefisien jalur	t hitung	Sign.	Kesimpulan
ρ_{yx1}	.375	4.465	.000	Ho ditolak , terdapat pengaruh X_1 terhadap Y
ρ_{yx2}	.358	3.890	.000	Ho ditolak , terdapat pengaruh X_1 terhadap Y
ρ_{yx1}	.301	3.047	.004	Ho ditolak , terdapat pengaruh X_1 terhadap Y

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa bahwa hasilnya signifikan artinya hasil ini dapat digeneralisir terhadap seluruh populasi. Dari tabel 6 diatas terlihat bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Artinya terjadi perubahan sedikit saja pada variabel X_1 (Kepemimpinan Transformasional), X_2 (Budaya Organisasi), dan X_3 (Kompensasi) maka akan langsung terjadi perubahan yang berarti pada variabel Y (Kepuasan Kerja).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) yaitu pengaruh langsung sebesar 14,06%, pengaruh tidak langsung melalui Budaya Organisasi (X_2) sebesar 8,51% serta melalui Kompensasi (X_3) sebesar 7,84%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 30,42%. Hasil

tersebut menunjukkan terdapat pengaruh cukup signifikan.

2. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) yaitu pengaruh langsung sebesar 12,82%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Transformasional (X_1) sebesar 8,51% serta melalui Kompensasi (X_3) sebesar 8,12%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 29,45%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh cukup signifikan.
3. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil pengaruh Kompensasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) yaitu pengaruh langsung sebesar 9,06%, pengaruh tidak langsung melalui Kepemimpinan Transformasional (X_1) sebesar 7,84% serta melalui Budaya Organisasi (X_2) sebesar 8,12%. Dengan demikian pengaruh total sebesar 25,03%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh cukup signifikan.
4. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kompensasi (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh total sebesar 84,8%. Melalui uji F hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh ketiga variabel tersebut termasuk kategori sangat signifikan artinya hasil penelitian ini dapat digeneralisasi terhadap karyawan lainnya, bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Kautsar Utama Bandung. Sedangkan sisanya sebesar 15,2% merupakan variabel lain yang tidak diteliti. seperti motivasi kerja, komunikasi karyawan, lingkungan kerja dan lainnya.

Saran

Sebagai akhir dari penelitian, maka Saran-saran dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Saran bagi PT Kautasar Utama Bandung hendaknya perusahaan memperhatikan Kepemimpinan Transformasional, khususnya memperhatikan indikator-indikator yang mendukung dari variable independennya. Dilihat dari koefisien jalur hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,375 (memiliki pengaruh paling besar) hal ini sangat baik dikarenakan bobot rata-rata dari variable Kepemimpinan Transformasional pun paling besar yaitu 3,68 satuan. Maka hal ini harus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi, sehingga partisipasi dari semua elemen lebih baik lagi.
2. Hendaknya perusahaan memperhatikan Kepemimpinan Budaya Organisasi, khususnya memperhatikan indikator-indikator yang mendukung dari variable independennya. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,375 (memiliki pengaruh sedang) hal ini sudah baik dikarenakan bobot rata-rata dari variable Budaya Organisasi pun bobotnya sedang sebesar 0,358. Hal ini harus dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi.
3. Hendaknya perusahaan memperhatikan Kompensasi, khususnya memperhatikan indikator-indikator yang mendukung dari variable independennya. Dan pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,301 (memiliki pengaruh paling kecil) hal ini sangat baik dikarenakan bobot rata-rata dari variable Kompensasi pun bobotnya paling kecil 3.3 satuan, maka Kompensasi harus mendapatkan perhatian yang lebih baik dari perusahaan, agar para pegawai bisa mendapatkan kepuasan kerja dengan lebih baik lagi.
4. Diharapkan peneliti dimasa mendatang dapat menggunakan variabel-variabel indepen seperti motivasi kerja,

komunikasi karyawan, lingkungan kerja dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Budihardjo. 2003. Peran Budaya Perusahaan : *Suatu Pendekatan Sistematis Dalam Mengelola Perusahaan*. Prasetya Mulya Management Journal No. 14: 51-66
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2002. *Evaluasi Kinerja SDMI*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Bernard Bass, 1998, *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Boran Toker, 2011, "Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey", *Quality Assurance in Education*, Vol. 19 Iss: 2, pp.156 – 169, Emerald Journal.
- Burhanudin, 2009, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan, burhanudinujb.blogspot.com/2009.
- Cochran, William G, 1991, *Teknik Penarikan Sampel*, UI-Pres, Jakarta.
- Dessler, Gary., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), PT. Ptenhallindo, Jakarta.
- Eileen Rachman & Silvia Savitri, 2011, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja*, Kompas Com, Edisi Mei.
- Gibson, James L., Jhon M. Ivancevich & J.M. Donnelly, 1997. *Perilaku Organisasi, Struktur dan Proses*, Edisi 2, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), Erlangga, Jakarta.
- Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta, Edisi 2.
- Harun Al Rasyid, 2001, *Statistik Ekonomi Analisa Jalur*, Program Strata S2, Universitas Padjadjaran Bandung.
- Henry Simamora, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN Yogyakarta, Edisi 3.

- I.M. Jawahar, Thomas H. Stone, 2011, "Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 Iss: 4, pp.297 – 312, Emerald Journal.
- I Nyoman Tjager, A. Alijoyo, H. Djemat & Bambang Soembodo. 2003, *Corporate Governance*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- James M Burns, 1978, *Leadership*, Harper Perrenial Modern Classics.
- Luthans, F., 2002, *Organizational Behavior, Edisi 10*, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), Penerbit Andi, Yogyakarta
- Malayu SP Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara
- Mutiara S Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia Indonesia.
- Mc. Shane & Marry Von Glinow, 2003, *Organizational Behavior*, McGraw Hill/Irwin
- Masri Sipangaribun & Sofyan Efendi, 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3S.
- Mathis, Robert L., & Jhon H. Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), Salemba Empat, Jakarta.
- Moh. Nazir, 1998. *Metode Penelitian*. Galia Indonesia, Jakarta.
- Nirwana Sitepu, 1994. *Analisis Jalur*, UPT Jurusan Statistik, FMIPA UNPAD, Bandung.
- Robbins, S. P., 2001. *Organizational Behavior* New Jersey : Prentice Hall.
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*, Mandar Maju.
- Syahir Natsir, 2006. *Kepemimpinan Transformasional dan Kharismatik terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Perbankan di Sulawesi Tengah*. Majalah Usahawan, Edisi Januari, Jakarta.
- Sondang P Siagian, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfabeta.
- Sri Purnomowaty, 1994 *Kepuasan Kerja Pustakawan 18 Perpustakaan Khusus Instansi Pemerintah di DKI Jakarta*. Disertasi di Universitas Indonesia.
- Wa Ode Nur Ainun, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Suatu survey pada Kantor Pusat PT. Sarana Karya (Persero) di Kabupaten Buton). Tesis pada Universitas Padjadjaran, Bandung.
- William Liddle, 2011, *Kepemimpinan Transaksional & Transformasional di Indonesia*, Berita Jatim Com, Edisi Desember.
- Wexley, N. K & Yukl, G. A., 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, alih bahasa: Moh. Shobbaruddin, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yukl, Gary A., 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Edisi Terjemahan Bahasa Indonesia), Prenhallindo, Jakarta.