

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI FINANSIAL DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA LEGIAN VILLAGE HOTEL BALI**

**Anak Agung Mirah Permata Sari<sup>1</sup>  
Anak Agung Ayu Sriathi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [mirah.permatasari@gmail.com](mailto:mirah.permatasari@gmail.com) / telp: +62 87 861 37 72 11

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

## **ABSTRAK**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dirasakan karyawan mengenai pekerjaannya. Penelitian ini difokuskan pada Legian Village Hotel Bali dengan responden sebanyak 53 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda yaitu uji F untuk mengetahui pengaruh simultan dan uji t untuk mengetahui pengaruh parsialnya. Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Legian Village Hotel Bali dengan kontribusi sebesar 38,5 persen. Variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Legian Village Hotel Bali dengan variabel kompensasi finansial sebagai variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: *kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, komunikasi dan kepuasan kerja*

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is the perceived emotional state of employees about their jobs. This study focused on the Legian Village Hotel Bali with respondents 53 employees. Data analysis techniques are used to test the hypothesis that multiple linear regression analysis to determine the effect of F-test and t-test simultaneously to determine the effect of partial. Based on the results of analysis show that the variables of transformational leadership, financial compensation and simultaneous communication significant effect on employee job satisfaction at Legian Village Hotel Bali with a contribution of 38.5 percent. Variable transformational leadership, and communication of financial compensation is also positive and significant effect on employee job satisfaction partially on Legian Village Hotel Bali with financial compensation variable as the variable most dominant influence on employee job satisfaction. Keywords: *transformational leadership, financial compensation, communication and job satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis terutama di bidang bisnis pariwisata yang semakin pesat, menuntut para pengusaha untuk dapat berkompetisi dan berusaha agar tetap bertahan dari segala jenis persaingan dan perubahan yang akan terjadi. Faktor penting dari keberhasilan perusahaan agar tetap mampu bersaing, berkompetisi dan bertahan adalah sumber daya manusia di perusahaan itu sendiri. Menurut Sarker, dkk. (2003) perusahaan harus memahami apa yang menjadi penyebab kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja karyawannya, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih produktif dan setia dengan organisasinya, sedangkan pekerja yang tidak puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan kurang produktif dan cenderung memiliki keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan disetiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan begitu juga sebaliknya, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung kreatif dan inovatif yang membantu perusahaan untuk tumbuh, berkembang dan inovatif yang membantu perusahaan untuk tumbuh, berkembang dan akan membawa perubahan positif bagi perusahaan (Bushra, dkk. 2011).

Kepuasan kerja merupakan hal yang berbeda bagi orang yang berbeda , kepuasan kerja merupakan sikap, suatu keadaan internal, misalnya dikaitkan dengan perasaan prestasi, baik kuantitatif maupun kualitatif (Aziri, 2011). Al-Zu'bi (2010)

menyatakan kepuasan kerja dapat diukur melalui, kepuasan kerja secara keseluruhan, kepuasan terhadap upah, tingkat partisipasi karyawan, praktek kerja dan hubungan kerja. Lu dkk (2013) membagi kepuasan kerja ke dalam kepuasan kerja internal yaitu perasaan yang berasal dari hubungan individu dengan pekerjaan itu sendiri dimana tingkat kepuasan tersebut diperoleh dari pekerjaan itu sendiri dan kepuasan kerja eksternal yaitu rasa kepuasan yang tidak berhubungan langsung antara alasan untuk merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaya kepemimpinan transformasional yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, pemberian perhatian kepada individu dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada manusia yang memiliki hak asasi (Purnomo dan Cholil, 2010). Irawati (2010) menyatakan bahwa ketika pemimpin menetapkan tujuan yang ingin dicapai organisasi melibatkan bawahan, maka secara langsung akan menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional akan membuat bawahan merasa loyal, respek kepada atasannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi melakukan lebih dari yang diharapkan (Alam dkk, 2013).

Bass dan Riggio menyatakan pemimpin dari perspektif manajemen organisasi adalah salah satu agen penting bagi perusahaan, suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang kompeten untuk memimpin, mengubah dan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka serta mencapai tujuan dan sasaran yang

ditetapkan oleh perusahaan (Omar, 2013). Antonakis, dkk (dalam Landman, 2012) menyatakan ada empat dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized influence*, *Individual consideration*, *Intellectual stimulation* dan *Inspirational motivation*. Emery dan Barker (2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara instrinsik lebih mendorong kepuasan kerja dengan memberikan kemampuannya untuk menyampaikan misi dan melakukan stimulasi intelektual selain itu pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan otonomi, tugas kerja tersebut akan memberikan peningkatan tingkat keberhasilan dan kepuasan para pengikutnya.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi (Sunyoto 2012:29). Rachmawati (2008:143) menyatakan tingkat kompensasi akan menentukan skala kehidupan ekonomi karyawan, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status dan harga karyawan, dengan demikian apabila karyawan memandang apabila kompensasi yang tidak memadai maka produktivitas, prestasi kerja dan kepuasan kerja karyawan akan turun. Lewa dan Subowo menyatakan kompensasi yang diberikan perusahaan harus layak, adil dapat diterima, memuaskan dan memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai dengan kebutuhan (Riyadi, 2011).

Kompensasi finansial merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja yang dimana kompensasi finansial ini dimaksud adalah balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang diberikan oleh sebuah perusahaan dimana karyawan itu bekerja atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2006:190).

Ardana dkk (2012:154) menyatakan faktor dan tujuan pemberian kompensasi adalah untuk tujuan ikatan kerjasama, kepuasan kerja karyawan, pengadaan yang efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin kerja karyawan, menghindarkan pengaruh serikat buruh dan menghindarkan intervensi dari pemerintah.

Komunikasi merupakan kunci pembuka dapat terjadinya kerjasama antara sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Dengan komunikasi seseorang dapat menyampaikan keinginannya yang terpendam di dalam hatinya kepada orang lain, baik melalui suara atau gerak, isyarat anggota badan dan sebagainya (Ardana dkk, 2012:138). Kuncoro menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat memaksimalkan pemahaman dan meminimalkan kesalahpahaman karyawan terhadap suatu kejadian sehingga memperkecil terjadinya konflik antara manajer dan karyawan (Jorfi dan Mohsen, 2012). Kiswanto (2010) menyatakan bahwa komunikasi dapat dilakukan dengan berbagai cara dengan mengandalkan telepon, internet, via sms dan sebagainya, dengan demikian kebutuhan komunikasi antara sesama karyawan maupun dengan pimpinan dapat berjalan dengan baik.

Nitisemito (2002:193) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi dari seseorang ke orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian diarahkan kepada suatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Marwansyah (2012:320) menyatakan tidak ada kelompok yang bisa hidup tanpa komunikasi, melalui komunikasi informasi dan gagasan dapat dikirimkan dan saling

dipertukarkan, sebuah gagasan yang cemerlang tidak akan berguna sebelum dikirimkan dan dipahami oleh orang lain.

Penelitian ini mencoba mengangkat permasalahan yang terjadi pada Legian Village Hotel Bali terkait kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui tiga indikator yaitu kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi. Dari pengamatan yang dilakukan pada Legian Village Hotel Bali ditemukan beberapa karyawan yang mangkir dari pekerjaannya dan datang terlambat, hal tersebut mengindikasikan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Legian Village Hotel Bali dirasa belum optimal, para bawahan enggan untuk mengeluarkan ide-ide atau pendapat yang dapat dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan dalam perusahaan, karyawan juga merasakan kompensasi finansial yang diberikan pada Legian Village Hotel dirasa kurang karena tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Pada Legian Village Hotel Bali komunikasi antara sesama rekan kerja sudah terjalin cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian dan dasar teori yang diuraikan sebelumnya, peneliti mengajukan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Legian Village Hotel Bali”.

Berdasarkan latar belakang masalah dan kajian teori di atas, maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

H3 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini menggunakan penelitian asosiatif. Variabel-variabel yang dianalisis terdiri dari kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, komunikasi dan kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini merupakan seluruh karyawan tetap pada Legian Village Hotel Bali tahun 2013. Responden pada penelitian ini sebanyak 53 orang. Teknik analisis ini menggunakan teknik analisis linier berganda yang sebelumnya diuji dengan uji asumsi klasik. Pengelolaan data menggunakan bantuan program *Statistical Package of Sosial Science (SPSS) 17.0*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Tujuan uji validitas untuk mengukur derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh

peneliti. Jika korelasi antara masing-masing skor butir pernyataan terhadap total skor butir-butir pernyataan menunjukkan nilai koefisien korelasinya lebih besar dari 0,3 maka masing-masing butir pernyataan tersebut dikatakan valid. Pengujian reliabilitas atau keandalan instrumen menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Instrumen dikatakan handal apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. (Sugiyono, 2012:115).

### Uji Asumsi Klasik

**Tabel 1.**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	3,43282159
Most Extreme Differences	Absolute	0,158
	Positive	0,082
	Negative	-0,158
Kolmogorov-Smirnov Z		1,148
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,143

*Sumber: data diolah, 2013*

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,143 > \alpha = 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal

**Tabel 2.**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF
Kepemimpinan Transformasional	0,847	1,181
Kompensasi Finansial	0,975	1,026



Komunikasi	0,836	1,196
------------	-------	-------

Sumber: data diolah, 2013.

Tabel di atas menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $\leq 10$  yang berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas

**Tabel 3.**  
**Uji Heteroskedastisitas**

No	Variabel	Sig.	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	0,564	Bebas Heteroskedastisitas
2	Kompensasi Finansial	0,149	Bebas Heteroskedastisitas
3	Komunikasi	0,475	Bebas Heteroskedastisitas

Sumber: data diolah, 2013

Tabel di atas menunjukkan tingkat signifikansi tiap variabel bebas  $> 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 5.**  
**Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t-hitung	Std. Coeff. Beta	Sig. t
Kepemimpinan Transformasional	0,465	2,381	0,290	0,021
Kompensasi Finansial	0,510	3,271	0,371	0,002

Komunikasi	0,464	2,366	0,290	0,022
Konstanta				2,417
R				0,620
R square				0,385
F <sub>hitung</sub>				10,226
F <sub>sig</sub>				0,000

*Sumber: data diolah,2013*

Hasil R Square adalah sebesar 0,385 ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, dan komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Legian Village Hotel Bali sebesar 38,5% dan sisanya 61,5 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Berdasarkan pada hasil koefisien regresi di atas, maka persamaan regresi linier berganda yaitu:

$$Y = 2,417 + 0,465 (X_1) + 0,510 (X_2) + 0,464 (X_3) + e$$

Uji regresi secara simultan dan uji regresi secara parsial dapat dilanjutkan karena persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini telah memenuhi syarat uji asumsi klasik. Uji hipotesis tersebut sebagai berikut

#### 1) Uji regresi simultan ( F-test )

Hasil uji F menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial, dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan dari nilai  $F_{hitung}$  sebesar 10,226 > 2,79  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Penelitian ini sejalan dengan teori dua faktor (*two*

*factor theory*) yang menyatakan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu faktor motivasional seperti pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain dan faktor pemeliharaan seperti status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seorang karyawan dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku (Siagian, 2011:291)

- 2) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,381 > 1,676 t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara parsial terhadap kepuasan kerja. Gaya transformasional lebih mengarah terhadap kepemimpinan pemberian perhatian terhadap individu, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan tidak sebatas hubungan kerja sehingga menimbulkan motivasi kerja karyawan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ibraheem (2011), Zahari dan Shubargi (2012), Yang (2012) dan Dewi (2013).
- 3) Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,271 > 1,676 t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel kompensasi finansial berpengaruh positif secara parsial terhadap kepuasan kerja. Kompensasi finansial merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi finansial yang diberikan oleh

perusahaan harus adil dan layak. semakin baik persepsi karyawan terhadap kompensasi finansial yang diberikan perusahaan akan menyebabkan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Erbas dan Arat (2012), Syah (2013) dan Islam dkk (2011).

- 4) Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,366 > 1,676 t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti variabel komunikasi berpengaruh positif secara parsial terhadap kepuasan kerja. Komunikasi merupakan kunci agar terjalinnya kerjasama yang efektif dalam suatu perusahaan sehingga apa yang disampaikan dapat dimengerti dan memperkecil kemungkinan terjadinya konflik, dengan persepsi positif terhadap praktek komunikasi organisasi mereka lebih mungkin mengalami tingkat kepuasan dalam pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Carriere dan Borque (2008), Diatmika (2013), Dwijayanti (2013) dan Suastika dan Putra (2013).

### **Simpulan dan Saran**

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah secara simultan variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Legian Village Hotel Bali dengan kontribusi sebesar 38,5 persen. Secara parsial variabel kepemimpinan

transformasional, kompensasi finansial dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Legian Village Hotel Bali.

Berdasarkan simpulan di atas, Perusahaan disarankan lebih memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan prestasi kerja yang dihasilkan sehingga tidak ada keluhan yang bisa mengakibatkan penurunan kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang akan datang hendaknya mengembangkan lebih jauh model penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya, misalnya variabel motivasi, semangat kerja, *Organizational Citizenship Behavior* ataupun dengan variabel-variabel lainnya.

## REFRENSI

- Alam, Titah Mustika, Taher Alsabji, Kusdi Raharjo. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2 (2). Hal: 1-6.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali . 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (5), pp:102-109.
- Ardana I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Aziri, Brikend. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Journal of Management Research and Practice*, 3 (4), pp: 77-86.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. 2 (18) pp: 261-267.

- Carriere, Jules dan Christopher Bourque. 2009. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in A Land Ambulance Service and The Mediating Role of Communication Satisfaction. *Career Development International*. 14 (1) pp: 29-49.
- Dewi, Kadek Sintha. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 7(2). hal: 116-125.
- Diatmika, Paripurna. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Journal Universitas Udayana*. 2 (5) hal: 58 1-593.
- Dwijayanti, Kadek Desi. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bakungsari Hotel Di Kuta, Badung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 1 (1).
- Emery, Charles R dan Katherine J Barker. 2007. The Effect of Transactional and Transformasional Leadership on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Costumer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11 (1), pp: 77-90.
- Erbasi, Ali dan Tugay Arat. 2012. The Effect if Financial and Non-Financial Icentive on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Promises in Turkey. *Internasional Bussines Research*. 5 (10) pp: 138-145.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata Bali bekerja sama dengan STIE Surya Darma Singaraja.
- Haryadi, Yadi. 2004. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan Komitmen Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 2 (2) h: 295-305.
- Hughes, Richard L, Robert C Ginbett, Gordon J Curphy. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dan Pengalaman*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ibraheem, Sulieman, Mohammad Shelash, AL-Zeaud, Hussein Ali, Mohammad, Ayat, Batayneh Essam. 2011. The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian *private* hospitals. *Business and Economic Horizons*. 5 (2) pp: 35-46.
- Irawati, Anugrahaini, Bambang Sudarsono. 2010. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen*, 4 (1).

- Islam, Talat, Zalifqar Ahmad, Ishfaq Ahmad, Muhhamad Saeed, Saher Khushi Muhhamad. 2012. Does Compensation and Demographical Variable Influence on Teachers Commitment and Job Satisfaction? A Study of University of the Punjab, Pakistan. *Internasional Journal of Bussiness and Management*. 7 (4) pp: 11-25
- Jorfi, Hassan dan Mohsen Jorfi. 2012. Management: A Study of Organizational Culture and The Relationship Between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness (Case Study in Organization of Iran). *Journal of Management Research*. 4 (1) pp: 1-14.
- Kiswanto, M. 2010. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Eksis*, 6 (1) h:126-143.
- Landman, Eizene Pieterse. 2012. The Relationship Between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics and Intention to Quit. *Thesis* presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University.
- Lu, Chia-Ju, Yi-Yu Shih, Yi-Lien Chen. 2013. Effects of Emotional Labor and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bussines Hotel Chains. *International Journal of Organizational Innovation*, 5 (4) pp: 165-176.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Nitisemito, Alex. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Edisi ke Empat. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Omar, W A. 2013. Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (2), pp: 346:365.
- Pumomo, Heru dan Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 4 (1) hal: 27-35.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:C.V Andi Offset.

- Riyadi, Slamet. 2011. Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13 (1) hal: 40-45.
- Sarker, Shah Jalal, Crossman Aif, Chinmeteepticck Parkporm. 2003. The Relationship of Age and Length of Service with Job Satisfaction: an Examining of Hotel Employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), pp: 745-758
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Suastika, Komang Ari dan Made Surya Putra. 2013. Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Semangat Kerja. *E-Jurnal Universitas Udayana*. 2 (1) hal:17-31.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuisisioner; Dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Jakarta: CAPS
- Syah, Haritz. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Graha Raja Empat. *Jurnal ilmu Manajemen*. 1 (2) hal: 462-470.
- Xirasagar, Sudha. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22 (6) pp: 599- 613
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job satisfaction and Organization Commitment. *Social Behavior and Personality* 40 (1) pp: 31-46.
- Zahari, Ibrahim Bin dan Adel Mohamed Ali Shurbagi. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5 (9), pp: 89-97.