

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN  
KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BAGUS HAYDEN HOTEL KUTA, BALI**

**I Made Amerthadi Sanjiwani<sup>1</sup>  
I Wayan Suana<sup>2</sup>**

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

**ABSTRAK**

Hotel dikatakan dunia industri jasa yang melayani jasa akomodasi penginapan. bermunculanya bermacam model industri perhotelan yang memberikan pelayanan dengan kekuatan pribadi seperti fasilitas, menimbulkan persaingan yang ketat. Bagus Hayden Hotel adalah salah satu perusahaan penyedia jasa penginapan yang sudah banyak dikenal di Kuta Bali. Tujuan penelitian mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. Dengan teknik analisis data regresi linier berganda dan menggunakan rumus *Slovin* sebanyak 56 responden. Analisis membuktikan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel. kepuasan kerja berpengaruh langsung dominan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

**Kata Kunci:** kinerja, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

**ABSTRACT**

*Hotel is said to be the world who provide services service industry lodging accommodations. bermunculanya various models of the hospitality industry that provides services with a personal strength such as facilities, pose stiff competition. Bagus Hayden Hotel is one of the company service providers are already widely known accommodation in Kuta Bali. This study aimed to influence transformational leadership style, job satisfaction, and organizational commitment to employee performance at Bagus Hayden Hotel. With a data analysis technique multiple linear regression and using Slovin formula as much as 56 respondents. Analysis prove transformational leadership style, job satisfaction, and organizational commitment simultaneous and partial effect on the performance of employees at Bagus Hayden Hotel. job satisfaction dominant direct influence on the performance of employees at Bagus Hayden Hotel.*

**Keywords:** performance, transformational leadership style, job satisfaction, and organizational commitment.

## **PENDAHULUAN**

Kabupaten Badung merupakan pusat industri perhotelan di Bali yang semakin berkembang dari tahun ke tahunnya. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh semakin berkembangnya sektor-sektor pariwisata sebagai contoh wisata kuliner, dan wisata belanja. Namun, wisata alam dan udara yang sejuk tidak kalah menarik bagi para wisatawan, sehingga tidak sedikit dari mereka yang memilih Bali sebagai tempat untuk berlibur (Mantra, 2008). Akibatnya, kebutuhan akan akomodasi jasa menjadi meningkat. Lisa *et al.* (2010) menyatakan hotel merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi atau penginapan. Zafer (2012) menyatakan industri perhotelan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan banyak persaingan dalam industri tersebut. Persaingan menjadi semakin ketat dengan munculnya bermacam jenis industri perhotelan yang menawarkan fasilitas dan pelayanan dengan keunikan tersendiri, seperti *villa*, *resort*, *apartment* dan *bungalow* (Mantra, 2008).

Menghadapi era persaingan usaha saat ini yang semakin ketat, kinerja yang dimiliki karyawan dituntut untuk terus meningkat, agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan (Abdul, 2011). Mengingat kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja dalam pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan di masa mendatang. Mundarti (2007) menyatakan manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, maka perhatian dari pimpinan sangat diperlukan dalam menentukan kinerja karyawan.

Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum (Timpe, 2006:192). Salah satu langkah untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengevaluasi kinerja karyawan dan melakukan serangkaian perbaikan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan (Achmad, 2009). Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam manajemen yang efektif memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya (Obasan, 2012).

Berbagai kondisi perekonomian seperti saat ini menuntut setiap perusahaan maupun organisasi untuk terus bertahan dan berhasil dalam mencapai tujuannya serta dapat menjalankan usaha atau organisasi dengan efektif dan efisien (Eni, 2008). Menurut Karen *et al.* (2011) keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan, baik perusahaan swasta maupun perusahaan milik negara atau sektor publik sangat tergantung pada kemampuan dan keahlian pimpinan beserta manajemennya dalam melaksanakan fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, keuangan, administrasi dan personalia. Chandrasekar (2011) mengungkapkan sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan, dengan demikian sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dikelola secara profesional. Sementara Douglas

(2006), menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan dari pimpinan sangat diperlukan tanpa didukung oleh kinerja dari karyawan, maka tujuan dari organisasi sulit dicapai pada tingkat yang optimal (Ika, 2009).

Bagus Hayden Hotel adalah salah satu perusahaan penyedia jasa penginapan yang sudah banyak dikenal di Kuta Bali. Bagus Hayden Hotel yang beralamat di Jalan Bakung Sari No.14 Kuta Bali, dalam menjalankan operasionalnya didukung oleh SDM yang jumlah karyawan sebanyak 56 orang. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, ditemukan bahwa jumlah karyawan pada masing-masing bagian di Bagus Hayden Hotel belum sesuai dengan bobot pekerjaan yang ada. Jumlah karyawan tergolong sedikit jika dibandingkan dengan banyaknya tugas-tugas pada masing-masing bagian, sehingga para karyawan diharuskan untuk selalu memanfaatkan setiap waktu yang ada untuk melakukan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya. Kurangnya karyawan pada setiap bagian pekerjaan tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel terkesan lambat dan kurang maksimal.

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi

bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika (Sedarmayanti, 2007:21). Kinerja seorang karyawan berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap karyawan merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi (Balasundaram, 2005). Rendahnya kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat menyebabkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Yunxia *et al.*, 2006). Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Brett, 2005).

Parwanto *et al.* (2007) mengungkapkan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial (Siagian, 2007: 127).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Rahmat (2006), meliputi: kepuasan kerja, komitmen organisasi dan sistem kompensasi. Menurut

Simamora (2008:15) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: faktor individual (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (persepsi, *attitude*, *personality*, pembelanjaan, motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, hubungan kerja), struktur, dan desain pekerjaan, untuk memiliki kinerja yang baik. Rivai dan Basri (2006:16) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan, dan (3) lingkungan. Seseorang harus memiliki keinginan yang tinggi, kemampuan atau *skill* individu, serta lingkungan yang baik untuk mengerjakan pekerjaannya. Zhen *et al.* (2002) menyatakan setiap pencapaian kinerja selalu diikuti perolehan yang mempunyai nilai bagi karyawan yang bersangkutan, baik berupa upah, promosi, teguran maupun pekerjaan yang lebih baik.

Teori yang mendasari kajian penelitian ini adalah teori kebutuhan untuk berprestasi dari McClelland (Robbins, 2007), yang menjelaskan mengambil teori asalnya dengan konsep motif prestasi. Teori ini penekanannya pada keperluan peringkat tinggi, yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kinerja tinggi dan berprestasi akan menunjukkan keutamaan yang tinggi terhadap situasi perusahaan yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab, menghindari konflik, ketenangan dan kenyamanan, gaji, insentif, yaitu derajat setiap individu mencapai keberhasilan dan kegagalan adalah sama. Sebaliknya orang-orang yang rendah kinerja dan prestasinya suka kepada situasi yang sangat

menyulitkan atau sangat mudah menyerah dan tidak pernah merasa puas akan hasil kerjanya (Alamdard *et al.*, 2012).

Mengingat Bagus Hayden Hotel yang bergerak di bidang jasa pariwisata yang membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi dalam memberikan pelayanan terhadap wisatawan yang harus didukung dengan seorang pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dalam hal ini mampu memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pengikutnya agar tidak terjadi *complain* dari wisatawan yang dampaknya cukup besar terhadap perkembangan dan wisatawan yang berkunjung ke Bagus Hayden Hotel, sehingga ada kesan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan rasa kebersamaan yang tinggi (Jauliman, 2004). Menurut Wahjosumidjo (2003 : 278) gaya kepemimpinan transformasional dimana memberikan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat. Peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada. Konsep kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya (M. Wahyuddin, 2008). Sebab sebagai faktor yang mengarahkan organisasi dan juga pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (karyawan) peran kepemimpinan sangat menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi (Shelley *et al.*, 2012).

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi karyawannya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kepemimpinan transformasional selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh karyawan secara jelas dan sederhana, selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi (Lamidi, 2008).

Cemal Zehir *et al.* (2012) menyatakan kinerja dapat diukur juga dengan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, kepuasan kerja adalah sikap emosional positif seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya, dimana sikap tersebut terbentuk karena adanya kesesuaian harapan dan kenyataan yang diterima karyawan di tempat bekerja. Rosario (2012) mengungkapkan karyawan yang merasa puas senantiasa akan bekerja lebih optimal dengan penuh kesadaran tanpa paksaan sehingga hasil kerja yang dicapai diharapkan dapat memenuhi standar perusahaan, bahkan Robins dan Judge (2011:113) berpendapat bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang merasa lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. Oleh karena itu kepuasan kerja penting ditingkatkan karena dapat memberikan keuntungan bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri dalam mencapai efektifitas kerja yang diharapkan. Mengingat juga kinerja berhubungan dan dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Dundar *et al.*, 2012).



Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi (Samaneh *et al.*, 2012). Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai bentuk loyalitas yang lebih nyata yang dapat dilihat dari sejauh mana individu mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Paula, 2011). Adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan membuat mereka memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan segala kemampuannya demi keberhasilan organisasi, sehingga dengan sendirinya munculah rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi tersebut (Necdet *et al.*, 2012). Perasaan inilah yang akan membuat karyawan mampu bekerja lebih giat dan berusaha untuk menghindari perilaku yang kurang produktif. Oleh karena itu, komitmen organisasi ini menjadi aspek penting karena dapat memberi dorongan pada karyawan untuk memiliki perilaku yang mengarah pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Alexandra *et al.* (2009) mengatakan karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi. Oleh karena itu apabila perusahaan ingin memperoleh manfaat dari komitmen organisasi para karyawan seperti peningkatan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi secara keseluruhan, maka perusahaan harus bisa menjembatani dan mempunyai komitmen untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang sangat mendukung kegiatan karyawan sehari-hari (Cristiana, 2012). Salah satu upaya yang perlu dilakukan dengan mendorong karyawan agar memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasinya dan memberikan kebijakan yang lebih memperhatikan kebutuhan karyawan, bukan lewat

gaji dan fasilitas semata, melainkan juga sikap terbuka diantara pimpinan dan karyawannya (Lisa *et al.*, 2010).

Bagus Hayden Hotel juga mengalami persaingan yang ketat dengan usaha sejenis. Untuk mengantisipasi hal tersebut pihak Bagus Hayden Hotel telah mengupayakan peningkatan pelayanan terhadap wisatawan yang berkunjung. Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada wisatawan diperlukan adanya kinerja karyawan yang maksimal.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah adalah apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel?, apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel?, dan apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel, dan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel.

Kegunaan teoritis, dari penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan bukti empirik dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam

aspek kinerja karyawan serta yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen SDM Bagus Hayden Hotel dalam merumuskan kebijakan khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Shelley *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja karyawan. Bila ada kebijakan yang dilakukan meningkatkan kepemimpinan akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Jauliman, 2004). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Slamet, 2011). Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut.

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mela (2013) menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi kondisi dari karyawan yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan kunci pendorong prestasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan (Zainul *et al.*, 2009). Mustafa (2012) dalam penelitiannya mengemukakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan dasar untuk mencapai tujuan perusahaan (A.Zafer, 2012). Cevat *et al.* (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini juga dikatakan oleh Mela (2013) komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemahaman tersebut dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

### **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini jenis hubungannya adalah hubungan linier karena bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bagus Hayden Hotel, yang berlokasi di jalan raya Bakung Sari No.14 Kuta Bali. Adapun alasan yang melatarbelakangi peneliti dilakukan pada Bagus Hayden Hotel, yang merupakan usaha yang bergerak di bidang jasa penginapan yaitu berdasarkan observasi terdapat masalah mengenai kinerja karyawan yang menurun pada perusahaan menyebabkan pelayanan kurang maksimal, seperti keterlambatan pelayanan, kurang ramahnya pelayanan karyawan, peneliti menganggap kegiatan ini perlu dilakukan agar diketahui penyebab turunnya kinerja karyawan mengingat kinerja yang baik sangat diperlukan dalam pelayanan bagi wisatawan, dan selama ini perusahaan belum pernah melakukan penelitian tentang kinerja karyawan mengingat perusahaan adalah salah satu usaha yang bergerak di dunia jasa perawatan yang memerlukan pelayanan maksimal.

Sebagai obyek dalam penelitian adalah bidang perilaku organisasi yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel. Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian 56 orang karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staff karyawan Bagus Hayden Hotel. Responden adalah jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. 56 responden pada penelitian ini diambil dari keseluruhan populasi sebanyak 56 karyawan Bagus Hayden Hotel menggunakan metode sensus (Riduwan dan Sunarto, 2007:17). Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel tingkat kesejahteraan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Adapun bentuk umum dari persamaan regresi linier berganda menurut (Nata Wirawan, 2002:293) sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_i \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan transformasional

X<sub>2</sub> = Kepuasan kerja

X<sub>3</sub> = Komitmen organisasi

α = Konstanta

β<sub>1</sub>- β<sub>3</sub> = Koefisien regresi dari X<sub>1</sub>-X<sub>3</sub>

μ<sub>i</sub> = Variabel pengganggu (residual error) yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan dalam model.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Uji validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Adapun hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,826	Valid
		X1.2	0,630	Valid
		X1.3	0,791	Valid
		X1.4	0,874	Valid
		X1.5	0,683	Valid
2	Kepuasan kerja (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,764	Valid
		X2.2	0,798	Valid
		X2.3	0,827	Valid
		X2.4	0,835	Valid
		X2.5	0,752	Valid
3	Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )	X3.1	0,774	Valid
		X3.2	0,808	Valid
		X3.3	0,726	Valid
		X3.4	0,753	Valid
		X3.5	0,772	Valid
4	Kinerja (Y)	Y1	0,760	Valid
		Y2	0,838	Valid
		Y3	0,687	Valid
		Y4	0,839	Valid
		Y5	0,679	Valid

Sumber : data diolah 2015

Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang

digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam mengukur gejala yang sama. Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dan diharapkan. Nilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,6$ . Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0,820	<i>Reliabel</i>
2	Kepuasan kerja (X <sub>2</sub> )	0,854	<i>Reliabel</i>
3	Komitmen organisasi (X <sub>3</sub> )	0,825	<i>Reliabel</i>
4	Kinerja (Y)	0,823	<i>Reliabel</i>

*Sumber : data diolah 2015*

Tabel 2 di atas dijelaskan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel  $> 0,6$ , ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama

### Gaya kepemimpinan transformasional

Adapun penilaian karyawan Bagus Hayden Hotel mengenai gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada Tabel 4 berikut. Tabel 4 menjelaskan bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,59, maka ini

berarti secara keseluruhan karyawan pada Bagus Hayden Hotel memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional. Indikator ke empat merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,78 dan indikator ketiga memiliki nilai skor rata-rata terkecil 3,41, maka hal ini mengindikasikan adanya rasa hormat dari bawahan terhadap pimpinan dalam menyampaikan tugas sesuai dengan *job base* karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

**Tabel 4.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Bagus Hayden Hotel**

No	Pernyataan	Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya memberikan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap pimpinan.	0	12	17	17	10	193	3,44	Baik
2	Saya memiliki keyakinan yang tinggi terhadap ketegasan atasan	2	2	20	16	16	210	3,75	Baik
3	Saya memiliki rasa hormat yang tinggi terhadap pemimpin	1	13	16	14	12	191	3,41	Baik
4	Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang kepada Saya dengan baik.	0	6	15	20	15	212	3,78	Baik
5	Pimpinan menyampaikan tugas kepada Saya sesuai dengan <i>job base</i> bawahan.	1	5	20	20	10	201	3,58	Baik
<b>Jumlah</b>						<b>1007</b>	<b>17,96</b>		
<b>Rata-rata skor</b>						<b>201,4</b>	<b>3,59</b>		<b>Baik</b>

Sumber : data diolah 2015



## Kepuasan Kerja

Adapun penilaian karyawan Bagus Hayden Hotel mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5 yang menjelaskan bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,67, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada Bagus Hayden Hotel memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai kepuasan kerja. Indikator ke lima merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,73 dan nilai skor rata-rata terendah pada indikator pertama dan ke empat sebesar 3,66 maka hal ini perusahaan harus mengajarkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

**Tabel 5.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Kepuasan Kerja pada Bagus Hayden Hotel**

No	Pernyataan	Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya memiliki rasa tanggung jawab dalam menanggung dan memikul segala pekerjaan.	0	7	20	14	15	205	3,66	Baik
2	Saya memiliki minat untuk bekerja sesuai beban pekerjaan	0	7	19	15	15	206	3,67	Baik
3	Saya menjalin interaksi yang baik dengan atasan	0	8	19	12	17	206	3,67	Baik
4	Saya bertahan didalam perusahaan walaupun dalam keadaan terpuruk atau maju	0	9	15	18	14	205	3,66	Baik
5	Saya memperoleh promosi lebih baik yang diberikan perusahaan.	0	9	14	16	17	209	3,73	Baik
<b>Jumlah Rata-rata skor</b>							<b>1031</b> <b>200,6</b>	<b>18,39</b> <b>3,67</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data diolah 2015

### Komitmen Organisasi

Adapun penilaian karyawan Bagus Hayden Hotel mengenai komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel 6 yang menjelaskan bahwa nilai total rata-rata jawaban responden adalah 3,57, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada Bagus Hayden Hotel memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai komitmen organisasi. Indikator ke empat dan kelima merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,62 dan nilai skor rata-rata terendah pada indikator kedua sebesar 3,51 maka hal ini mengindikasikan karyawan yang memiliki komitmen organisasi dikarenakan memiliki rasa menghargai dan membela perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja mereka.

**Tabel 6.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Komitmen Organisasional pada Bagus Hayden Hotel**

No	Pernyataan	Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS			
1	Saya sanggup untuk menjadi karyawan tetap	0	10	16	18	12	200	3,57	Baik
2	Saya wajib untuk menghargai dan membela perusahaan untuk bisa meningkatkan kemajuan perusahaan	0	11	18	14	13	197	3,51	Baik
3	Saya memiliki ikatan emosional rasa peduli dan memiliki terhadap perusahaan	0	11	16	15	14	200	3,57	Baik
4	Saya yakin terhadap perusahaan untuk membantu kehidupan kedepan.	0	10	16	15	15	203	3,62	Baik
5	Saya memiliki perasaan sebagai anggota keluarga perusahaan	0	10	15	17	14	203	3,62	Baik
<b>Jumlah Rata-rata skor</b>						<b>1003</b>	<b>17,89</b>	<b>3,57</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data diolah 2015

### Kinerja

Adapun penilaian karyawan Bagus Hayden Hotel mengenai kinerja dapat dilihat pada Tabel 7 yang menjelaskan bahwa nilai total rata-rata jawaban responden sebesar 3,45, maka ini berarti secara keseluruhan karyawan pada Bagus Hayden Hotel memberikan respon setuju terhadap pernyataan mengenai kinerja karyawan. Indikator ketiga merupakan indikator yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 3,69 dan nilai skor rata-rata terendah pada indikator pertama sebesar 3,28 maka hal ini mengindikasikan karyawan Bagus Hayden Hotel belum memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kinerja karyawan dirasakan masih kurang maksimal.

**Tabel 7.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel kinerja pada Bagus Hayden Hotel**

No	Pernyataan	Jawaban					Total Skor	Rata-rata Skor	Kategori Penilaian
		STS	TS	N	S	SS			
1	Kemampuan saya yang mendalam dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.	0	15	20	11	10	184	3,28	Kurang Baik
2	Saya sangat bersungguh-sungguh di dalam menerima tugas yang diberikan perusahaan.	0	8	16	21	11	203	3,62	Baik
3	Saya memiliki inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan	1	8	17	10	20	208	3,69	Baik
4	Saya bekerja sesuai prosedur dan jadwal yang ditetapkan perusahaan	0	5	15	23	13	189	3,37	Kurang Baik
5	Saya memiliki kepedulian yang tinggi untuk kemajuan perusahaan	0	16	15	17	8	185	3,30	Kurang baik
<b>Jumlah</b>						<b>969</b>	<b>17,26</b>		
<b>Rata-rata skor</b>						<b>193,8</b>	<b>3,45</b>		<b>Baik</b>

Sumber : data diolah 2015

### Analisis regresi linear berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Analisis ini juga dapat menduga arah dari hubungan tersebut serta mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terikat dengan satu variabel bebas. Adapun hasil analisis regresi dengan program *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 8 berikut.

**Tabel 8.**  
**Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	.875	.054	-	1.000
Gaya kepemimpinan transformasional	.269	.084	3.203	0.002
Kepuasan kerja	.444	.087	5.100	0.000
Komitmen organisasi	.302	.092	3.282	0.002
Dependen variable	: Kinerja			
F Statistik	: 92,956			
Sig F	: 0,000			
R <sup>2</sup>	: 84,3%			
Adjusted R <sup>2</sup>	: 0,834			

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan Tabel 6 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = -0,875 + 0,269 X_1 + 0,444 X_2 + 0,302X_3$$

Dimana :

Y = Kinerja

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

X<sub>2</sub> = Kepuasan kerja

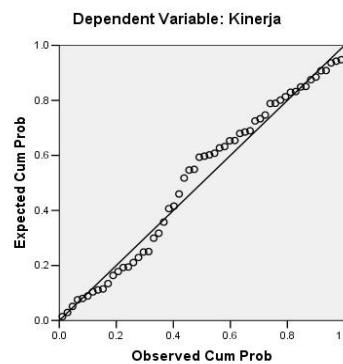
X<sub>3</sub> = Komitmen organisasi

R<sup>2</sup> = Koefisien determinasi

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, maka hal ini menunjukkan pola distribusi normal sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### Uji Multikolinearitas

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

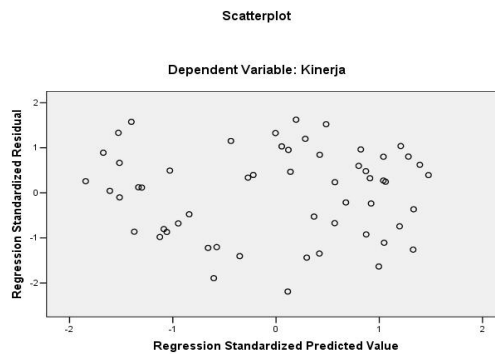
Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
Gaya kepemimpinan transformasional	0.426	2.330
Kepuasan kerja	0.399	2.508
Komitmen Organisasi	0.356	2.811

Sumber : data diolah 2015

Tabel 9 di atas, dapat diketahui nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) tidak lebih dari 10 dan mempunyai angka *tolerance* tidak kurang dari 0,1, maka ini berarti dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil grafik hasil uji heteroskedastisitas pada lampiran 7 dapat dilihat bahwa tidak ada pola yang jelas maka ini berarti pada model regresi tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.



### Uji ketepatan model

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama (simultan) terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil perhitungan regresi linear berganda yang dirangkum pada lampiran 6 dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} = 92,956$  dan nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat keyakinan 95% dan  $\alpha = 0,05$ ;  $df = (k-1):(n-k) = (3:52)$  adalah sebesar 2,76. Oleh karena  $F_{hitung}$  (92,956) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2,76) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Bagus Hayden Hotel.

### **Koefisien Determinasi**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui atau menentukan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dalam persentase, maka digunakan koefisien determinasi, dengan rumus:

$$D = R^2 \times 100\%$$

Besarnya  $R^2$  dalam hasil perhitungan SPSS pada lampiran, dapat diketahui dari *R Square* yaitu sebesar = 0,843, maka koefisien determinasi adalah:

$$\begin{aligned} D &= R^2 \times 100\% \\ &= 0,843 \times 100\% \\ &= 84,3\% \end{aligned}$$

Koefisien determinasi ini berarti kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) berpengaruh sebesar 84,3%, sedang sisanya  $100\% - 84,3\% = 15,7\%$  dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

### **Uji Hipotesis**

Pengaruh tiap-tiap variabel bebas dalam model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas, yaitu kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), kepuasan kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $X_3$ ) secara parsial terhadap kinerja ( $Y$ ). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi

0,05 dengan pengujian  $\alpha = 0,05$ ;  $df = 52$ , sehingga  $t_{tabel} (0,05:52)$  adalah sebesar 2,00.

Hasil analisis uji t dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Hasil Analisis Uji t**

VARIABEL	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	HASIL UJI t	HASIL HIPOTESIS
X <sub>1</sub>	3,203	1,671	(3,203) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak
X <sub>2</sub>	5,100	1,671	(5,100) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak
X <sub>3</sub>	3,282	1,671	(3,282) > (1,671)	H <sub>0</sub> ditolak

Sumber : data diolah 2015

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tabel 10 menunjukkan nilai signifikan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 10 nilai  $t_{hitung} = 3,203$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis pertama yang menyatakan "Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja" terbukti. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berpengaruh signifikan positif. Hal ini mengandung arti bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan berakibat pada semakin tingginya kinerja pegawai pada *Karma Tour and Travel*. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Lamidi (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan yang bergaya transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan memiliki kesamaan terhadap pernyataan Bas *et al.*, (2003) dalam penelitiannya menemukan



bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ini menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tabel 10 menunjukkan nilai signifikan kepuasan kerja ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 10 nilai  $t_{hitung} = 5,100$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hipotesis kedua yang berbunyi "Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan" terbukti. Kepuasan kerja memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan, terlihat adanya kepuasan kerja dalam diri karyawan akan mampu membangkitkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini searah dengan pernyataan Dian (2012) menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Douglas (2006) menemukan hal yang sama kepuasan kerja seseorang memiliki kaitan dengan kinerja mereka.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis ini menyatakan bahwa imbalan finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tabel 10 menunjukkan nilai signifikan komitmen organisasi ( $X_3$ ) lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan pada tabel 4.14 nilai  $t_{hitung} = 3,282$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,671$  maka  $H_0$  ditolak, ini berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Hipotesis ketiga yang berbunyi "Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan"

terbukti. Hasil menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, adanya komitmen organisasi pada karyawan dapat mendorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Semakin tinggi komitmen organisasi pada karyawan berakibat pada semakin tingginya kinerja karyawan. Berdasarkan hasil ini mendukung penelitian Douglas (2006) yang memberikan pemahaman pada penelitiannya komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Eni (2008) dalam penelitiannya menyatakan hal yang sama komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pada pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka adapun hal-hal yang dapat disimpulkan adalah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada Bagus Hayden Hotel.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka adapun saran-saran yang dapat diberikan adalah hendaknya perusahaan sedapat mungkin lebih banyak memperhatikan rasa puas karyawan dalam bekerja, mengingat variabel ini dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin harus mampu memberikan promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi sehingga mampu membangkitkan kebanggaan karyawan, serta

menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahan dalam meningkatkan kinerjanya. Pihak perusahaan harus menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan dukungan dari pimpinan dalam menyampaikan tugas sesuai dengan tugas pokok karyawan atau *job base* untuk bekerja lebih baik dan membangun kepercayaan karyawan agar meningkatkan kinerjanya demi kemajuan Bagus Hayden Hotel. Perusahaan agar dapat mempertahankan komitmen organisasi yang dimiliki dengan memiliki karyawan bertahan berdasarkan keinginan dan keuntungan-keuntungan finansial serta kewajiban-kewajiban pekerjaan yang mampu meningkatkan kinerja mereka.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Abdul Hameed, 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Internasional, Journal of Business and Social Science*. 2(13): h:224-229.
- Achmad Gani. 2009. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Pembangunan Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 7(1): h:220-228.
- Alamdard Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem and Wasim Hamed, 2012. *Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan*. *African Journal of Business Management*. 6(7) pp:2697-2705.
- A.Zafer Acar. 2012. *Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry*. *Journal Social and Behavioral Sciences*. 5 (8): h: 217-226.
- Balasundaram Nimalathasan, 2005. *Employee Job Satisfaction and Performance: The Case of the People's Bank in the Jaffna Peninsula, Sri Lanka*. *Internasional, Journal Associate PhD Valeriu University of Jaffna, Sri Lanka*. 1(1) : h:44.

- Brett Anthony Hayward, 2005. *Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in Organizations South Africa. Internasional, Journal A thesis Rhodes University*. 1(6) : h:2.
- Cemal Zehir, Busra Muceldili, dan Songul Sehir. 2012. *The Moderating Effect of Ethical Climate on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment : Evidence from Large Companies in Turkey. Journal Social and Behavioral Sciences*. 5(8) : h: 734-743.
- Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, 2012. Denpasar: *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Mekanisme Pengujian*.
- K. Chandrasekar, Dr 2011. *Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations. Internasional, Journal of Enterprise Computing and Business Systems*. 1(1): h:1-19.
- Lisa E. Baranik, Elizabeth A. Roling, Lillian T. Eby. 2010. *Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. Journal of Vocational Behavior*. 7(6): h: 366-373.
- Mantra, Ida bagus. 2008. *Autobiografi Seorang Budayawan*. Penyunting I.B. Wiana. Denpasar : Upada Sastra.
- Mela Meliana. 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi persepsi karyawan pada Departemen produksi II PT. Chang Jui Fang Indonesia Indramayu). *Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia*.
- M. Wahyuddin, 2008. Analisis Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Aplikasi Ekonomi*. 3: (1):h: 1
- Necdet Bilgin dan Halil Demirer. 2012. *The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. Journal Social and Behavioral Sciences*. 5 (1): h: 470-473.
- Rahmat Nugroho, 2006. Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung). *Jurnal Manajemen*. 2(1): h:1-13.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika Untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Rosario Gil-Galvan. 2012. *Study on the job satisfaction of graduates and received training in the university. Journal Social and Behavioral Sciences*. 2 (8): h: 526-529.

Ruky, S Achmad. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Samaneh Aghdasi, Ali Reza Kiamanesh, Abdolrahim Naveh Ebrahim. 2012. *Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. International, Conference on Education and Educational Psychology*. 2 (9): h: 1965 – 1976.

Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.