

**PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN
KERJA TENAGA KESEHATAN BRSU TABANAN**

**Kadek Dewi Puspita Sari¹
I Nyoman Sudharma²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
email: dewipuspita1905@gmail.com

ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari perasaan individu, puas atau tidaknya terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi. Pentingnya kepuasan kerja mendorong banyak penelitian yang mengeksplorasi faktor-faktor antesedennya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Badan Rumah Sakit Umum (BRSU) Tabanan. Jumlah sampel yang diambil 87 orang pegawai, dengan metode *Proportional Stratified Random Sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan informasi bahwa dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan maka pihak manajemen perlu meningkatkan kompensasi *financial* maupun *non financial* terhadap karyawan, menempatkan karyawan sesuai dengan keahliannya, dan memberikan kesempatan untuk karyawan dalam mengeluarkan pendapat.

Kata kunci: kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja, kepuasan kerja

ABSTRACT

Job satisfaction is an assessment of the feelings of individuals, whether or not satisfied with their work in an organization. The importance of job satisfaction encourages many studies that explore the antecedent factors. The purpose of this study was to examine the effect of compensation, transformational leadership style and job stress on job satisfaction. The research was conducted at Badan Tabakit Umum (BRSU) Tabanan. The number of samples taken 87 employees, with the method of Proportional Stratified Random Sampling. Data collection is done through observation, interview and questionnaire. The analysis technique used is multiple linear regression. Based on the results of the analysis found that compensation and transformational leadership style have a positive and significant effect on job satisfaction and work stress have a negative and significant effect on job satisfaction. This research provides information that in order to increase job satisfaction on employees, the management needs to increase financial and non financial compensation to employees, place employees according to their expertise, and provide opportunities for employees in issuing opinions.

Keywords: compensation, transformational leadership style, job stress, job satisfaction

PENDAHULUAN

Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju atau mundurnya perusahaan (Hasibuan, 2005). Organisasi dapat menjadikan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan komitmen pegawainya sebagai kunci sukses dalam menghadapi persaingan (Barney, 1991). Umar (2001:36) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan masalah strategis, karena tidak terpenuhinya kepuasan kerja akan berdampak pada hasil kerja yang kurang baik. Seseorang yang puas akan melakukan hal yang positif dan membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan jika seseorang tidak puas akan bersikap negatif dan tidak membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Davis (1985:99) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. As'ad (2001) menyatakan adanya indikasi ketidakpuasan kerja dilihat dari tingginya tingkat absensi, *turnover* dan prestasi kerja. Mangkunegara (2005:117) mengatakan karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi, mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Hasibuan (2011:203) menjelaskan bahwa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah penempatan tepat dan sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang

pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam memimpin dan kompensasi yang adil dan layak.

Utama (2001:261) menjelaskan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan dapat dikatakan sebagai kompensasi. Bila kompensasi tersebut dikelola dengan baik, akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Bila kompensasi tidak dikelola dengan baik, akan mengganggu jalannya suatu usaha. Kompensasi dapat berupa upah dan gaji. Kompensasi bersifat finansial maupun non finansial. Kompensasi membantu perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal pada dasarnya kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atas jabatan lebih tinggi dibayar lebih tinggi demikian sebaliknya. Keadilan eksternal berarti kepada karyawan dibayar setingkat dengan karyawan yang sejenis di perusahaan lain.

Marwansyah (2012:269) mengatakan kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, *financial* maupun *non financial* yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi atau jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pandangan ini sesuai dengan pendapat Lockyer (dalam Irianto, 2001:66), yang menyatakan sistem kompensasi merupakan bagian internal dalam hubungan industrial dan mempengaruhi efektivitas hubungan antara organisasi dan pekerja.

Rise dkk. (2010) menjelaskan pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Organisasi dikatakan berhasil dalam pencapaian tujuan dan programnya jika orang bekerja diorganisasi tersebut

melaksanakan tugas dengan baik yang sesuai dengan bidang dan tanggung jawab mereka. Griffeth dan Hom (2000) menyatakan ada beberapa penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti bekerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Saat karyawan merasa nyaman dengan pemimpin mereka, karyawan lebih cenderung untuk tinggal di perusahaan, sebaliknya ketika pemimpin merupakan sumber ketidaknyamanan bagi karyawan maka kecenderungan untuk meninggalkan perusahaan akan meningkat (Bawdy dan Manal, 2014).

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan, dimana perlunya untuk memberikan motivasi perilaku kepada karyawannya untuk mencapai tujuan dan dapat mempengaruhi kelompok dan budaya (Rivai, 2004:2). Hughes *et al.* (2012:542) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi dan kemampuan dalam berinteraksi dengan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin. Teori Leader member exchange (LMX) diartikan sebagai suatu hubungan pertukaran interpersonal antara bawahan dan pemimpinnya (Ping dan Yue, 2010).

Teori LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasannya sehingga membentuk kelompok terpisah yang disebut dengan *in-group* dan *out-group* (Wijanto dan Susanto, 2013). Kelompok *in-group* memiliki banyak keuntungan seperti kepercayaan yang tinggi, interaksi, dukungan, dan *reward* formal/informal sedangkan dalam *out-group* bawahan mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya. Banyaknya keuntungan yang didapat dari kelompok *in-*

group dapat berpengaruh positif pada perusahaan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga dapat mengurangi *turnover intention* (Widiyati, 2013). Purnomo dan Muhammad (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, karena model kepemimpinan ini mampu memotivasi karyawannya.

Landman (2012) menyatakan ada 4 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 ekonomi, tugas kerja tersebut akan memberikan peningkatan tingkat keberhasilan dan kepuasan para pengikutnya.

Potale dan Uhing (2015) menyatakan bahwa sumber dayamanusia merupakan salah satu keunggulan bersaing perusahaan dalam efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tuntutan tugas yang ada pada suatu perusahaan adalah salah satu penyebab timbulnya stres pada karyawan karena begitu beratnya tuntutan. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan stres bagi karyawan antara lain tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam suatu kurun waktu yang terbatas,

beban kerja yang berlebihan, seorang pemimpin yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan.

Robbins (2003) mendefinisikan stres sebagai kondisi dimana individu menghadapi peluang, kendala, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkan dan hasilnya dianggap tidak pasti tetapi penting. Penyebab umum stres bagi banyak pekerja ialah *supervisor* (atasan), *salary* (gaji), *security* (keamanan), dan *safety* (keselamatan). Aturan kerja yang sempit dan tekanan yang tiada henti untuk mencapai hasil yang sangat memuaskan adalah penyebab utama stres. Gaji dapat menjadi penyebab stres apabila dianggap tidak diberikan secara adil. Para pekerja juga dapat mengalami stres ketika merasa tidak pasti dalam hubungan dengan keamanan pekerjaan. Bagi banyak pekerja, rendahnya keamanan kerja dapat menimbulkan stres.

Ketakutan akan kecelakaan di tempat kerja serta ancaman kematian juga dapat menimbulkan stres bagi banyak pekerja. Stres kerja dapat menimbulkan dampak negatif berupa gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku (Robbins, 1996). Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat merugikan perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau pekerjaan tidak selesai pada waktunya dikarenakan kelambanan ataupun banyaknya kesalahan yang terulang.

Stres kerja yang dialami oleh karyawan dapat merugikan perusahaan karena tidak seimbang antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Banyak pegawai tidak masuk

kerja dengan berbagai macam alasan ataupun pekerjaan yang tidak selesai pada waktunya. Reaksi-reaksi psikologis, fisiologis atau dalam bentuk perilaku terhadap stres adalah hasil dari interaksi situasi dengan individunya, ciri-ciri kepribadian yang khusus dan pola-pola perilaku yang didasarkan pada sikap, kebutuhan, nilai-nilai, pengalaman terdahulu, keadaan kehidupan, dan kecakapan.

Berdasarkan observasi awal melalui wawancara secara langsung kepada beberapa karyawan di BRSU Tabanan berkaitan dengan permasalahan kepuasan kerja dapat dilihat dari tingkat absensi pegawai BRSU Tabanan pada tahun 2016 sebagai berikut.

Tabel 1.
Tingkat Absensi Pegawai (Pagi/Siang/Malam) BRSU Tabanan Selama Bulan Agustus – Desember 2016.

| No | Bulan | Jumlah Absensi Pegawai (Pagi/Siang/Malam) | Hadir (orang) | Tidak Hadir (orang) | Persentase Ketidakhadiran (%) |
|----|------------------|---|----------------|---------------------|-------------------------------|
| 1 | Agustus | 30057 | 29044 | 1013 | 3,37 |
| 2 | September | 29210 | 28350 | 860 | 2,94 |
| 3 | Oktober | 29798 | 28882 | 916 | 3,07 |
| 4 | Nopember | 29480 | 28682 | 798 | 2,70 |
| 5 | Desember | 30588 | 29630 | 958 | 3,13 |
| | Jumlah | 149133 | 144588 | 4545 | 15,21 |
| | Rata-rata | 29826,6 | 28917,6 | 909 | 3,04 |

Sumber : BRSU Tabanan, 2016

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai BRSU Tabanan pada bulan Agustus sampai Desember 2016, dengan rata-rata persentase ketidakhadiran yaitu 3,04 persen. Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat absensi pegawai tergolong tinggi. Nilai rata-rata persentase ketidakhadiran dapat dikatakan tinggi karena menurut Paryudi (2014) menyatakan bahwa jumlah rata-rata tingkat absensi karyawan 2-3 persen perbulan masih tergolong baik, sedangkan dari 3 persen keatas sudah menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang buruk di dalam suatu perusahaan. Tingkat absensi pegawai di BRSU sebesar 3,04

persen, maka hal tersebut dapat menunjukkan adanya masalah terkait dengan rendahnya kepuasan kerja karyawan di BRSU Tabanan dan juga dari hasil wawancara terhadap beberapa orang karyawan di BRSU Tabanan yang menyatakan bahwa bidang pekerjaannya masih belum terlalu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang dinyatakan oleh Herzberg (1995) yaitu kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan.

Permasalahan yang berhubungan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari kompensasi yaitu gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan standar UMK tetapi untuk kompensasi berupa uang jasa pelayanan tidak sesuai bagi tenaga kesehatan dikarenakan uang jasa pelayanan yang diberikan pada masing – masing tenaga kesehatan berbeda jumlahnya sehingga karyawan merasa tidak adil dengan kompensasi yang diberikan dan berdasarkan hasil wawancara dari beberapa karyawan yaitu tidak diberikannya tunjangan keselamatan kerja bagi karyawan yang tidak memiliki jabatan tertentu sehingga menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional yaitu tidak semua karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan karena di setiap ruangan hanya diwakilkan oleh kepala ruangan, sehingga karyawan yang tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan merasa tidak puas dengan keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Stres kerja yang dialami oleh karyawan dikarenakan beban kerja yang berlebihan sehingga sering kali karyawan menggunakan alasan sakit atau izin untuk tidak masuk kerja selain itu waktu yang seharusnya digunakan untuk istirahat sering kali mereka gunakan

untuk tetap bertugas sehingga menyebabkan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto *et al.* (2001) terhadap karyawan Hotel Patra Jasa Semarang menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam kompensasi (kompensasi finansial dan non finansial) secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, begitu pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Panudju (2003) terhadap karyawan di PT X Palembang yang menemukan bahwa kompensasi baik *financial* dan *non financial* secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nugroho (2012) menyatakan kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ristiana (2012) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerjatenaga kesehatan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni dan Santosa (2013) di PT. Pos Indonesia, Persero Cabang Sumedang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Atmojo (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Nur Insan *et al.* (2013) menyatakan

bahwa model kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Chau Tseng dan Min Kang (2009) yang melakukan penelitian di Taiwan dengan peserta administrasi polri menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Yang (2012) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik bawahan. Zahari (2012) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut :

H₂: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afrizal dkk. (2014) di PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang stres kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faqihudin dan Gunistiyo (2009) yang menyatakan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang artinya semakin tinggi stres kerja pada karyawan, maka akan semakin rendah kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kerambut (2012) dalam penelitiannya menyatakan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan maka kepuasan kerja semakin rendah dan semakin rendah stres kerja yang dialami maka kepuasan kerja semakin tinggi. Iqbal (2012) melakukan penelitian mengenai pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif antara stres kerja dengan kepuasan kerja. Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan menurun atau sebaliknya, semakin rendah stres kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Fadhilah, 2010). Stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini bermakna stres kerja yang dialami karyawan dapat mempengaruhi apa yang mereka rasakan baik itu menyangkut pekerjaan maupun hasil yang mereka terima (Wibowo, 2014). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut :

H₃: Stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan untuk meneliti sumber masalah pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih. Rahyuda dkk. (2005:7), penelitian kuantitatif (*Quantitatif Research*) yaitu jenis penelitian yang didasarkan pada data kuantitatif atau temuan yang dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi.

Lokasi penelitian ini adalah pada Badan Rumah Sakit Umum (BRSU) Kabupaten Tabanan yang beralamat di Jalan Pahlawan No.14, Delod Peken, Kecamatan Tabanan-Bali. Objek penelitian merupakan kondisi yang menerangkan suatu situasi dari objek yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Objek dalam

penelitian ini adalah kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja.

Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat adanya variabel bebas. Variabel terikat adalah kepuasan kerja tenaga kesehatan. Kepuasan kerja merupakan penilaian dari perasaan individu, puas atau tidaknya terhadap pekerjaannya dalam suatu organisasi.

Variabel bebas (X) yaitu variabel yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah kompensasi (X_1), gaya kepemimpinan transformasional (X_2) dan stres kerja (X_3). Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik berupa barang, uang ataupun manfaat secara langsung dan tidak langsung kepada karyawan yang memberikan kontribusi kepada perusahaan. Kepemimpinan transformasional merupakan upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Stres kerja merupakan interaksi antara kondisi kerja dengan sifat-sifat karyawan yang bekerja yang merubah fungsi normal secara fisik, psikologis maupun perilaku yang berasal dari tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan karyawan.

Data kuantitatif adalah data yang dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka dan dapat dihitung dengan satuan hitung (Sugiyono, 2012:13). Data kuantitatif yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan serta jumlah skor jawaban kuisisioner yang telah dikuantifikasi dengan pembobotan jawaban responden yang terdiri dari data kompensasi, gaya kepemimpinan

transformatif dan stres kerja dan kepuasan kerjatenaga kesehatan BRSU Tabanan. Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka-angka, hanya berupa penjelasan-penjelasan dan tidak dapat diukur dengan satuan hitung (Sugiyono, 2012:13). Data kualitatif dalam penelitian ini berupa struktur organisasi, profil dan sejarah BRSU Tabanan.

Sumber primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer yang dikumpulkan dalam penelitian ini seperti data yang didapatkan dengan observasi dan kuisioner yang disebarkan kepada responden yaitu tenaga kesehatan. Sumber sekunder adalah data yang bukan diperoleh dari hasil pengumpulan dan pengolahan sendiri oleh peneliti, melainkan dilakukan oleh orang lain atau lembaga tertentu. Data tersebut sangat mendukung permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu data mengenai keberadaan BRSU Tabanan yang dalam hal ini mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi dan jumlah tenaga kesehatan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRSU Tabanan yang berjumlah 652 orang. Penelitian ini menggunakan teknik penentuan sampel yaitu teknik *Proportional Stratified Random sampling*, adalah suatu cara penentuan jumlah sampel dari sebuah populasi dengan cara membagi terlebih dahulu anggota populasinya menjadi kelompok yang lebih kecil kemudian diambil sampel secara acak (*Random Sampling*) (Riduwan, 2009:71). Prosedur penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 10 persen. Penggunaan derajat 10 persen dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan ini menjadi lebih efektif. Sampel yang akan diteliti dengan dasar

perhitungan pada jumlah populasi Tenaga Kesehatan di BRSU Tabanan adalah sebagai berikut.

$$n = N / (1 + N e^2) \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = nilai kritis yang berarti bahwa kesalahan yang diinginkan hanya 10%.

Perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$N = 652$$

$$e = 10\%$$

$$\text{jadi, } n = N / (1 + N e^2) = 652 / (1 + 652 \times 0,1^2) = 86,7 = 87$$

Jumlah sampel minimal sebanyak 87 orang tersebut dialokasikan ke masing-masing bagian secara proporsional, dimana bagian yang lebih banyak, maka jumlah sampelnya juga lebih banyak. Jumlah sampel yang ditentukan adalah 87 orang

Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan kuesioner. Metode Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung ke BRSU Tabanan tentang objek yang diteliti serta melakukan pencatatan secara sistematis untuk mengamati suasana kerja tenaga kesehatan. Metode wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung dengan beberapa karyawan mengenai masalah yang akan diteliti. Pertanyaan yang diajukan seperti permasalahan mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja tenaga kesehatan yang ada di Badan Rumah Sakit Umum Tabanan. Metode kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar

pernyataan yang disebarkan kepada responden mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan.

Skala pengukuran data merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam ukuran (dalam hal ini kuesioner), sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2013:84). Penilaian untuk variabel kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja menggunakan satu skala pengukuran, yaitu Skala Likert.

Uji hipotesis melalui analisis regresi linier berganda yaitu model regresi yang melibatkan satu atau lebih variabel terikat (Y) dengan dua atau lebih variabel bebas ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) (Wirawan, 2002:292). Rumus model regresi linier berganda yang digunakan yaitu sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

- Y =Kepuasan kerja
- α = Konstanta
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ =Koefisien regresi variabel X_1, X_2, X_3
- X_1 =Kompensasi / Reward
- X_2 =Gaya Kepemimpinan Transformasional
- X_3 =Stres Kerja

Penggunaan analisis ini karena mampu menginterpretasikan dan menjelaskan hubungan linier antara kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, stres kerja dan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda, uji t (*t-test*) dan uji F (*F-test*) digunakan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan. Analisis tersebut diolah dengan paket program komputer, yaitu *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Hasil dari analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2.
Rekapitulasi Hasil Olahan SPSS

| Nama Variabel | Koefisien Regresi | t-test | Sig. T |
|-----------------------|-------------------|---------------|--------|
| Kompensasi | 0,276 | 2,535 | 0,013 |
| Kep. Transformasional | 0,464 | 3,941 | 0,000 |
| Stres Kerja | -0,188 | -2,525 | 0,013 |
| Konstanta | | 0,000 | |
| R | | 0,819 | |
| R square | | 0,670 | |
| F hitung | | 56,229 | |
| F sig | | 0,000 | |

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa besarnya nilai *R square* adalah sebesar 0,670 ini berarti pengaruh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap kepuasan kerjasebesar 67 persen sedangkan sisanyasebesar 33 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model penelitian. Tabel 2 dapat dilihat nilai koefisien regresi dari variabel bebas kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja dan konstanta variabel terikat (kepuasan kerja), maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,276 (X1) + 0,464 (X2) - 0,188 (X3)$$

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal, dapat dilihat dengan membandingkan antara tingkat signifikansi yang didapat dengan tingkat

α yang digunakan, dimana data tersebut dikatakan berdistribusi normal bila nilai $Asymp.Sig > \alpha$, yang dapat dilihat dari *Kolmogorov-Smirnov test* (Utama, 2014:99).

Tabel 3.
Hasil Uji Normalitas

| <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | <i>Unstandardized Residual</i> |
|---------------------------|--------------------------------|
| N | 87 |
| <i>Asymp.Sig</i> | 0,116 |

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2017

Tabel 3 menunjukkan hasil uji bahwa nilai *Asymp.Sig.* 0,116. Nilai *Asymp.Sig.* lebih besar dari alpha 5 persen (0,05) maka dapat dinyatakan bahwa model uji telah memenuhi syarat normalitas.

Uji multikolinearitas dimaksudkan untuk membuktikan atau menguji ada atau tidaknya hubungan yang linier (multikolinearitas) antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas yang lain. Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat hasil dari nilai *tolerance* di atas 10 persen atau 0,1 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10 yang berarti tidak terdapat gejala multikolinearitas (Utama, 2014:106). Tabel 4 menunjukkan hasil uji multikolinearitas.

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinearitas

| No | Variabel | Nilai <i>Tolerance</i> | VIF |
|----|-------------------------------|------------------------|-------|
| 1 | Kompensasi | 0,334 | 2,991 |
| 2 | Kepemimpinan Transformasional | 0,287 | 3,487 |
| 3 | Stres Kerja | 0,716 | 1,396 |

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2017

Hasil uji multikolinearitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel bebas berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa model tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Tabel 5.
Hasil Uji Heterokedastisitas

| No | Variabel | Sig. | Keterangan |
|----|-----------------------|-------|---------------------------|
| 1 | Kompensasi | 0,180 | Bebas heteroskedastisitas |
| 2 | Kep. Transformasional | 0,643 | Bebas heteroskedastisitas |
| 3 | Stres Kerja | 0,535 | Bebas heteroskedastisitas |

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2017

Pada tabel 5 memperlihatkan tingkat signifikansi tiap variabel bebas, diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja terhadap variabel kepuasan kerja secara parsial. Tabel 6 dapat dilihat hasil uji-t dengan program *SPSS*.

Tabel 6.
Hasil Uji-t

| No | Variabel | t _{hitung} | Signifikansi |
|----|-----------------------|---------------------|--------------|
| 1 | Kompensasi | 2,535 | 0,013 |
| 2 | Kep. Transformasional | 3,941 | 0,000 |
| 3 | Stres Kerja | -2,525 | 0,013 |

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2017

Kriteria pengujian untuk menjelaskan interpretasi pengaruh antar masing-masing variabel sebagai berikut.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,013 dengan nilai t hitung 2,535. Nilai Sig. t $0,013 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai t hitung 3,941. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Gaya kepemimpinan transformasional

berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,013 dengan nilai t hitung -2,525. Nilai Sig. t 0,013 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh F hitung sebesar 56,229 dengan nilai signifikan 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak. Ini berarti variabel kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kepuasan kerja BRSU Tabanan.

Hasil pengujian hipotesis variabel kompensasi terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,013 dengan nilai t hitung 2,535. Tingkat signifikan 0,013 < 0,050 mengindikasikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya apabila kompensasi yang diberikan meningkat, maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Sugiarto *et al.* (2001) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Panudju (2003) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nugroho (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Ristiana (2012) menyatakan bahwa kompensasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sari (2009) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meningkatnya kompensasi yang diberikan, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang akan meningkat pula. Adanya kompensasi yang diberikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, jumlah gaji yang diterima karyawan sesuai dengan tingkat keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, kompensasi yang diterima memadai sebagai balas jasa atas prestasi kerja karyawan bagi perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kompensasi karyawan.

Hasil pengujian hipotesis variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai t hitung 3,941. Tingkat signifikan $0,000 < 0,050$ mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya apabila gaya kepemimpinan transformasional meningkat, maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Anggraeni dan Santosa (2013) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Atmojo (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Nur Insan *et al.* (2013)

menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Chau Tseng dan Min Kang (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Yang (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Zahari (2012) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan karyawan.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang mampu menyampaikan visi misi organisasi secara jelas, menginspirasi karyawan, merangsang kreatifitas karyawan dan mampu melatih karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan yang meningkat ditandai dengan karyawan akan respect kepada atasannya dan pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan, karyawan juga akan patuh terhadap peraturan perusahaan, membantu meringankan masalah-masalah yang dihadapi sesama karyawan dan mendukung fungsi-fungsi perusahaan secara profesional.

Hasil pengujian hipotesis variabel stres kerja terhadap kepuasan kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,013 dengan nilai t hitung -2,525. Tingkat signifikan $0,013 < 0,050$ mengindikasikan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya apabila semakin rendah stres kerja, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis stres kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerjadapat diterima.

Pengujian hipotesis ini mengembangkan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Abrizal dkk. (2014) menunjukkan bahwa stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faqihudin dan Gunistiyo (2009) menunjukkan bahwa variabel stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kerambut (2012) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Iqbal (2012) menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif antara stres kerja dengan kepuasan kerja. Fadhilah (2010) menunjukkan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dirasakan oleh karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan menurun atau semakin rendah stres kerja maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Wibowo (2014) menyatakan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin rendah stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tersebut. Beban kerja yang dirasakan sudah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, pemimpin yang adil dalam memberikan tugas kepada karyawan, komunikasi yang baik antara sesama tenaga kesehatan akan mempengaruhi tingginya kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah stres kerja yang dialami oleh karyawan di perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagian dasar dalam pembuatan hipotesis, bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional dan stres kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang

sesuai dan adil, karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat kepada pemimpin agar karyawan merasa puas dengan keputusan yang diambil oleh pemimpin, dan semakin rendah stres kerja karyawan dengan beban kerja yang tidak berlebihan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi karyawan dan BRSU adalah pada variabel kompensasi, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja. Pihak perusahaan harus memperhatikan bagaimana kompensasi yang diberikan dip perusahaan agar sesuai dengan tanggung jawab karyawan dan prestasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Variabel gaya kepemimpinan transformasional, karyawan menilai bahwa variabel ini membentuk kepuasan kerja karyawan, maka pihak perusahaan harus memperhatikan cara memimpin seorang pemimpin dalam memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide/pendapat sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Variabel stres kerja, karyawan menilai bahwa variabel ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka pihak perusahaan harus lebih memperhatikan bagaimana beban kerja yang dirasa karyawan sudah sesuai standar atau melebihi standar, karena dengan beban kerja dan tanggung jawab sesuai standar yang telah ditetapkan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dari penelitian ini sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan adalah hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel kompensasi terhadap

Kepuasan Kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan variabel stres kerja terhadap Kepuasan Kerja tenaga kesehatan BRSU Tabanan.

Saran yang dapat disampaikan pada penelitian ini sesuai dengan simpulan penelitian yang telah diuraikan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja, disarankan agar BRSU Tabanan menaikkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Perlunya meningkatkan peran dari seorang pemimpin dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan seperti pemberian kompensasi dan imbalan sebagai pendorong semangat dan pemimpin lebih mengembangkan semangat kebersamaan dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja keras. Bagi para pembaca yang akan melakukan penelitian dalam bidang yang sama, jika akan menggunakan skripsi ini sebagai referensi, maka sekiranya dikaji kembali, karena tidak tertutup kemungkinan masih ada pernyataan-pernyataan yang belum atau yang kurang sesuai. Penulis merasa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam menyelesaikan skripsi ini.

REFERENSI

Afrizal, Poundra Rizky., Mochammad Al Musadieq., dan Ika Ruhana. 2014. Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT.TASPEN (PERSERO) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1) : 1-10.

- Anggraeni, Yenny., dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. POS Indonesia Cabang Sumedang. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 10(1) : 52-57.
- As'sad, Moh. 2001. *Psikologi Industry*. Yogyakarta: Liberty
- Atmojo, Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction Organizational, Commitment, And Employee Performance. *International Research Journal of Business, Studies*, 5(2) : 113-128.
- Barney, J.B, 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Management*, 17(1) : 99-120.
- Bawdy El, Tarek A., Manal Bassiouny. 2014. Employee Engagement as a Mediator between Transformational Leadership and Intention to Quit. *Journal of Management*, 12(1) : 37-48.
- Chau Tseng, Hsing., and Long-Ming Kang. 2009. Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainly Toward Organizational Change, and Job Satisfaction: In a Taiwan's Cultural Setting. *Asia pacific Management Review*, 14(2) : 215-235.
- Davis, Keith., dan John W. Newstrom. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid 1, edisi 7. Jakarta: Erlangga.
- Emery, Charles R., dan Katherine J Barker. 2007. The Effect of Transactional and Transformational Leadership on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel. *Journal of Organization Culture, Communication and Conflict*, 11(1) : 138-145.
- Faqihudin, M. Gunistiyo. 2009. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Intensi Meninggalkan Organisasi Pada Bank-Bank Milik Negara di Kota Tegal. *Indonesian Scientific Journal Database*. 5(7) : 1-6.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Griffeth, R.W., P.W. Hom., dan S. Gaertner. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium. *Journal of Managemen*, 26(3) : 463-488.
- Hasibuan, Malayu. SP. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., and Curphy. G. J. 2012. Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman, *Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika*.

- Iqbal, Muhammad. 2012. Impact of Job Stress on Job Satisfaction Among Air Traffic Controller of Civil Aviation Authority an Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource, studies*, 2(2): 53-70.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Kerambut, Chistien A. 2012. Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional Sres Kerja dan Kepuasan kerja Terhadap komitmen organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3) : 650-660.
- Landman, Eizene Piterse. 2012. The Relationship Between Transformational Leadership, employee Engagement, Job Characteristics and Intention to Quit. *Thesis Presented in Partial fulfillment of the requirement for the degree of master of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedia. Bandung: Alfabeta.
- Nugroho, Agus Dwi., dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan karir terhadap Kepuasan kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Universitas Stikubang Semarang*, hal. 153-169.
- Nur Insan, A., Endang Siti Astuti., Kusdi Raharjo., dan Djamhur Hamid. 2013. The effect of Transformational Leadership Model on Employee Job Satisfaction and Performance at Perusahaan Listik Negara (PLN Persero) in South Sulawesi, Indonesia. *Journal Information and Knowledge Management*, 3(5) : 135-142.
- Panudju, Agung. 2003. Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan unit PT.X Palembang. *Jurnal Manajemen dan bisnis Sriwijaya*, 1(2) : 5-10.
- Paryudi, I Made., dan I Komang Ardana 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. BPR TISH Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(1) : 63 – 72.
- Ping, Fong Siu., dan Yue, Ho Ka. 2010. The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Team-Member Exchange (Tmx) On The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction And Job Performance Of Employees. Business Administration (Honours). *Thesis. Hong Kong Baptist University*.

- Potale, Rocky. Yantje Uhing. 2015. Pengaruh Kompensasi dan Stres kerja terhadap kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA*, 3(1) : 63-73.
- Purnomo, Heru., Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1).
- Rise, Herdiyanti, dkk.2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Wacana*, 13 (4) : 528-533.
- Ristiana, Nunung. 2012. Pengaruh Kompensasi, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja guru tidak tetap (GTT) (Studi Pada SD/MI Kabupaten Kudus). Universitas Diponegoro: Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Tersedia dalam: <http://eprints.udip.ac.id>.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Ed.10. New Jersey : Pearson Education.
- Sari, Elvira. 2009. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan organisasi*, 16(1) : 18-24.
- Sugiarto, Melian., Taher Alhabsy., dan Al-Musadieq. 2001. Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja. *Wacana*. 4(1) : 87-10
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Utama, Mudiarta., Ni Wayan Mujiati., dan Komang Ardana. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku Ajar Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Denpasar : Graha Ilmu.
- Valdiserri, G. A., dan Wilson, J. L. 2010. The Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact on Profitability and Organizational Success. *Entrepreneurial Executive, Vol. 15*.
- Wibowo, I Gede Putro. 2014. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan UD. Ulam Sari Denpasar. *Thesis* tidak diterbitkan. Denpasar: Program Pascasarjana Universitas Udayana.
- Widiyati, Rahayu. 2013. Hubungan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) dan Persepsi Keadilan Penilaian Kinerja Pada Karyawan di PG

Kebon Agung Kabupaten Malang. *Skripsi*, Sarjana Jurusan Psikologi, Fakultas Pendidikan Psikologi, Universitas Negeri Malang.

Wijanto, Erni Anggreani., Sutanto., dan Eddy M. 2013 Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan Pada PT. X. *Jurnal Manajemen*. 1(1) : 1-6.

Yang, Mu-li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job Satisfaction and Organization Commitment. *Journal Social Behavior and Personality*, 40(1) : 31-46.

Zahari, Ibrahim Bin., Adel Mohammed., dan Ali Subaghi. 2012. The effect of Organizational Culture and The Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5 : 89-97.