

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DANAMON SIMPAN PINJAM  
(DSP) SOLUSI MODAL CLUSTER BANDUNG 2 JAWA BARAT**

**Sukirno**

[sukirno79@gmail.com](mailto:sukirno79@gmail.com)

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Serang Raya

***ABSTRACT***

*This study examines and analyzes the relationship between transformational leadership variabel and compensation and its influence on job satisfaction of employees. This research was conducted at Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat using survey method with quantitative reseach approach, while the research type is descriptive and verifikatif and analysis tool used is path analysis. This study concludes that transformational leadership and compensation simultaneously and partially have a significant positive effect on employee satisvaction level. The result of this study are expected to contribute in the development of human resource management science in business organizations, while for the company is expected the result of this study can provide useful information about transformational leadership and compensation in an effort to improve employee job satisfaction.*

**Key Word** : *Transformational Leadershipl, Compensation dan Job Satisfaction*

**ABSTRAK**

Penelitian ini menguji dan menganalisis hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi dan pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat menggunakan metode survey dengan pendekatan penelitian kuantitatif, sedangkan Tipe penelitiannya adalah deskriptif dan verifikatif dan alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia pada organisasi bisnis, sedangkan bagi perusahaan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna tentang kepemimpinan transformasional dan kompensasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Kepuasan Kerja

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Tingkat kepuasan kerja merupakan isu global bagi dunia industri yang terus dieksplorasi baik di negara maju maupun negara berkembang oleh para peneliti termasuk peneliti-peneliti dibidang manajemen sumberdaya manusia. Menjadi isu yang sangat serius karena tingkat kepuasan kerja karyawan berkontribusi besar terhadap positif atau negatifnya tingkat produktivitas dan kinerja suatu perusahaan.

Greenberg dan Baron (2003:148) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah persepsi positif atau negatif karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya. Ketika karyawan mempersepsikan positif terhadap pekerjaannya maka akan berpotensi meningkatkan tingkat kepuasannya, sebaliknya jika karyawan mempersepsikan negatif maka akan menurunkan tingkat kepuasan (ketidakpuasan) terhadap pekerjaannya. Sementara Wexley dan Yulk dalam Novliadi (2007) berpendapat bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku karyawan yaitu penarikan diri atau perilaku agresif seperti sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, ketidakhadiran, pemogokan hingga perilaku memutuskan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*). Dampak dari perilaku-perilaku negatif tersebut tentunya yang akan menjadi masalah buat perusahaan terutama masalah produktifitas dan kinerja perusahaan.

Fenomena yang terjadi di Indonesia berkaitan dengan ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya salah satunya ditunjukkan oleh hasil survey [www.jobstreet.com](http://www.jobstreet.com) yang dilakukan pada tahun 2014 terhadap 17,623 orang karyawan dari berbagai perusahaan, yaitu sebanyak 53% karyawan tidak puas dengan pimpinannya, 60% tidak puas dengan jenjang karirnya, 54% tidak puas dengan ketidaksesuaian antara pendidikan dan jabatannya dan 85% karyawan tidak puas antara keseimbangan hidup dengan pekerjaannya. Tentunya dari fenomena tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut oleh para peneliti karena kemungkinan berpotensi memberikan dampak negatif terhadap produktifitas dan kinerja perusahaan-perusahaan di indonesia.

Penelitian ini dilakukan di Bank Danamon Indonesia didasarkan pada tingginya angka *turnover* karyawannya. Menurut Direktur Kepatuhan Bank Danamon Frasisca Oei *turnover* karyawan setiap bulannya yaitu sekitar 10% sampai dengan 15% (sumber:<http://finansial.bisnis.com>), angka yang cukup tinggi dan mengindikasikan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Penulis mencoba mencari data awal penyebab mengapa *Turnover* begitu tinggi dengan meminta pendapat atau persepsi tentang kepuasan kerja karyawan terhadap 20 orang karyawan secara sampling melalui angket (kuesioner) pra penelitian di salah satu cabang usaha mikro Bank Danamon Indonesia tepatnya di Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat yang hasilnya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2 : Kuesioner pra penelitian kepuasan kerja karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		Sangat Puas	Puas	Kurang Puas	Tidak Puas	Sangat Tidak Puas
1	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap pekerjaan yang anda lakukan saat ini ?	5%	25%	40%	30%	
2	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap supervisi pimpinan anda?		25%	70%	5%	
3	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap sistem sistem imbalan (gaji dan insentif)?	10%	70%	10%	10%	
4	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap sistem promosi jabatan ?	10%	50%	10%	30%	
5	Bagaimana tingkat kepuasan anda terhadap lingkungan rekan-rekan kerja anda?		15%	60%	25%	

Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat sebagian karyawan yang merasa kurang puas bahkan tidak puas terhadap pekerjaannya, supervisi pimpinan, sistem imbalan, sitem promosi, dan lingkungan teman-teman kerjanya.

Penulis juga melakukan interview langsung dengan beberapa karyawan mengenai persepsi tidak puas beberapa karyawan terhadap pekerjaannya dan yang paling dikeluhkan oleh mereka adalah beban kerja yang berlebihan, menyebabkan jam kerja karyawan menjadi berlebihan, bahkan terkadang pihak perusahaan sering meminta para karyawan untuk tetap bekerja pada saat hari libur kerja yang menyebabkan karyawan merasa kelelahan dalam bekerja dan tidak mempunyai waktu untuk beristirahat cukup.

Berbagai literatur menjelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan tidak bisa dipisahkan dengan variable-variabel potensial yang berhubungan atau mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara (2005:120) 2 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor yang berada pada diri pegawai (internal) dan faktor pekerjaannya. Menurut Luthans (2006:109) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja..

.Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih lanjut tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat”.

## **Rumusan Masalah**

Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat baik secara parsial maupun simultan?

## **Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat baik secara parsial maupun simultan.

## **Kajian Pustaka**

### **a. Kepuasan Kerja**

Definisi kepuasan kerja menurut Davis dan Newstrom (2005:109), yaitu:

*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work.. job satisfaction is a feeling of relative pleasure or pain (“I enjoy having a variety of task to do”) that differs from objective thought (“My work is complex”) and behavior intentions (“I plan to quit this job in three months“)*

Seorang pegawai akan merasa puas apabila ia memperoleh imbalan yang sepadan dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan aspirasi dan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas apabila imbalan yang ia peroleh dan pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan dan aspirasi yang ia miliki. Pernyataan puas dan tidak puas merupakan ungkapan rasa senang atau tidak senang yang dihayati para pegawai mengenai pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.

Cara yang paling umum dalam mengukur kepuasan kerja adalah dengan menggunakan skala penilaian dimana karyawan melaporkan mengenai pekerjaannya. Smith, Kendall dan Hulin (2006:109) mempublikasikan kepuasan kerja ke dalam lima dimensi yang sering disebut dengan *Job Descriptive Index (JDI)*. JDI dirancang untuk mengukur kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka. JDI mudah digunakan dalam penyusunan, menghitung skor, mudah dibaca dan menggunakan format yang sederhana. 5 (lima) dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

### **Dimensi Kepuasan Kerja**

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*job it self*).
- 2) Supervisi (*supervision*).
- 3) Imbalan (*pay*)
- 4) Kesempatan promosi (*promotion*)
- 5) Rekan Kerja (*co-workers*)

Tingkat kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi perusahaan, sebagaimana menurut Robbins dan Luthans (2006:251) menguraikan bahwa Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan, begitupun sebaliknya tingkat kepuasan kerja yang rendah akan menurunkan produktivitas karyawannya. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif dengan *turnover* karyawan, artinya tingkat kepuasan kerja akan menyebabkan karyawan memutuskan bertahan atau keluar dari perusahaan.

## **b. Kompensasi**

Menurut Dessler (2006:46) “Kompensasi adalah semua bentuk bayaran atau hadiah bagi pegawai dan berasal dari pekerjaan mereka”. Mondy (2008:4) “kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan”. Werther dan Davis dalam Hasibuan (2008:119) menyatakan bahwa “Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik di desain dan dikelola oleh bagian personalia”. Sedarmayanti (2009:23) menyatakan “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

Menurut Mondy (2008:4) Bentuk dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu: (1) kompensasi finansial yang terbagi menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi nonfinansial

### 1. Kompensasi Finansial, terbagi menjadi dua jenis yaitu :

- a. Kompensasi finansial langsung, bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung, seluruh imbalan yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Wujud dari kompensasi tak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja (jamsostek), pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit (berobat), cuti dan lain-lain.

### 2. Kompensasi nonfinansial

Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik tempat orang itu bekerja

## **c. Kepemimpinan Transformasional**

Model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggungjawab yang lebih dari yang diharapkan. Dalam dua dekade ini, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang banyak dikembangkan oleh para ahli. Gagasan awal mengenai model ini dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkan dalam konteks politik dan dilanjutkan oleh Bernard Bass dengan menerapkan pada konteks organisasi. (Pidekso, 2001:108). Banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik

dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan karakterk (*traits*), gaya (*style*) dan kontigensi serta menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu.

Menurut Burs (1998:104) untuk memperoleh pemahaman yang baik mengenai kepemimpinan transformasional, perlu dilakukan pertentangan dengan kepemimpinan transaksional. Menurut Robbins (2003:62) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandau atau memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dan untuk memotivasi agar bawahan mau melakukan tanggungjawabnya, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya (*reward and punishment*).

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2007:63) adalah kepemimpinan yang memberikan penghargaan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Sedangkan Bass and Avolio, (1994:102) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi. Sementara itu, Pawar and Eastman (1997:109) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

Berikut adalah bagan pertentangan karakteristik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional :

**Tabel 2.1**  
**Pertentangan Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional**

<b>Pemimpin Transaksional</b>		<b>:</b>
Kesatuan		: Perubahan kontrak pada imbalan sebagai upaya, harapan imbalan untuk berkinerja baik dan diakuinya prestasi
Manajemen (aktif)	pengecualian	: Melihat dan mencari perbedaan dari aturab dan standar, untuk usaha perbaikan
Manajemen (pasif)	pengecualian	mengintervensi hanya jika tidak diketemukan

Laissez-faire	: Melepas tanggung jawab, menghindari membuat keputusan
<b>Pemimpin Transformasional :</b>	
Karisma	: Mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap bangga, tetap tanggap dan terpercaya
Inspirasi	: Mengharap komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggabarkan maksud penting dengan jalan mudah
Stimulasi intelektual	: Meningkatkan intelegensia, rasio dan pemecahan secara hati-hati
Pertimbangan individu	: Memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja, melatih, menasehati

Sumber : Robbins (2007:62)

Senada dengan Robbins di atas, Bass and Avolio, (1994:102) juga mengemukakan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang disebutnya sebagai “*the four I’s*” yaitu :

1. *Idealized Influence (Charisma)* (Pengaruh Ideal-Kharisma)

Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku (*behavioral integrity*) atau persepsi terhadap kesesuaian antara *espoused values* dan *enacted values*. Dengan kata lain, nilai-nilai yang ia ungkapkan lewat kata-kata kongruen dengan nilai-nilai yang ia wujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral yang tinggi.

2. *Inspiration Motivation* (Pemimpin Inspiratif)

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja yang jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation* (Rangsangan Intelektual)

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

#### 4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individu)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang dengan jalan bertindak selaku pelatih (*coach*) atau penasihat (*mentor*).

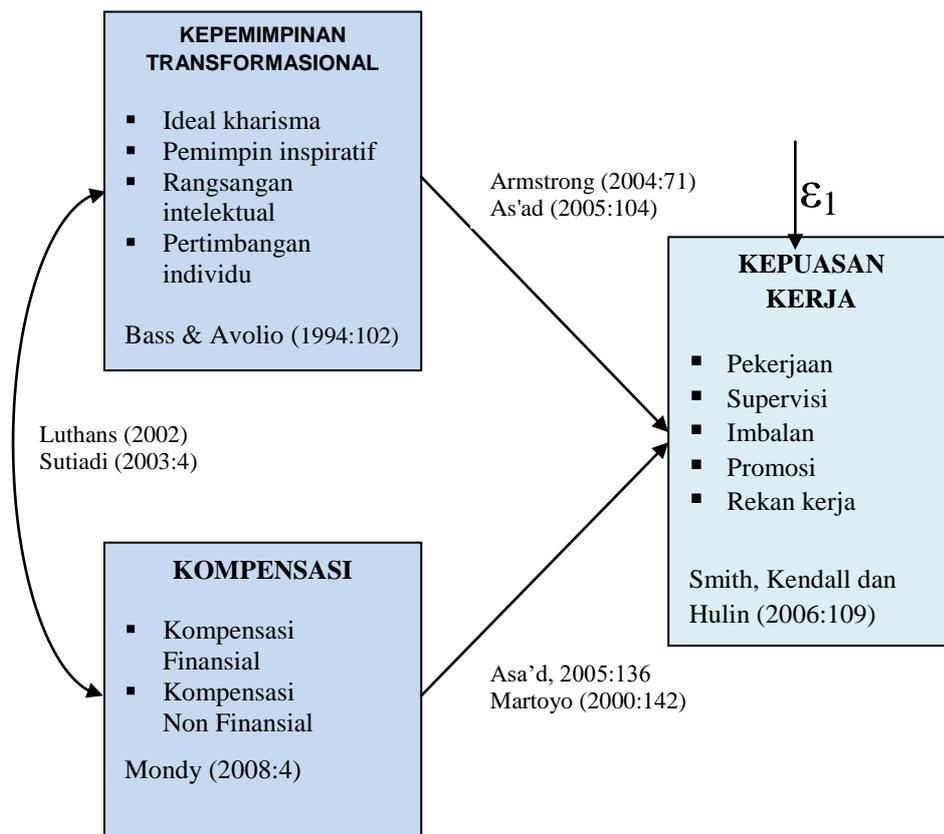
Selanjutnya Bass and Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tepat diterapkan untuk situasi yang sifatnya non rutin, dan lebih cocok untuk level manajemen puncak. Sementara itu, Pawar and Eastman (1997) menegaskan bahwa organisasi akan lebih bersedia menerima kepemimpinan transformasional apabila adaptasi (bukannya efisiensi) sebagai tujuan.

### **Kerangka Pemikiran**

Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kepemimpinan, dan kemajuan. Kepuasan kerja berhubungan erat dengan faktor sikap. Seperti dikemukakan oleh Tiffin dalam As'ad (2005:104) bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sejalan dengan itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (*job salisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial. Kedua variabel tersebut sangat berkaitan erat dalam suatu organisasi perusahaan bagaimana seorang pemimpin dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan pada nilai tertentu.

Handoko dalam (Asa'd, 2005:136) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cermin dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti upah, atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Sejalan dengan itu, Martoyo (2000:142) kepuasan kerja (*job salisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa finansial maupun yang nonfinansial.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran tersebut, maka paradigma penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut :



## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah :

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik secara parsial maupun secara simultan.

## METODE PENELITIAN

### Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini bersifat deskriptif (*Descriptive Research*) dan verifikatif (*Verificative Explanation Research*). Penelitian deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi tentang kepuasan kerja, Keinginan berpindah, dan komitmen organisasi sesuai dengan tujuan penelitian. sedangkan penelitian verifikatif dilakukan untuk mengetahui pangaruh atau hubungan antar variabel tersebut melalui suatu pengajuan hipotesis dengan metode penelitian yang telah dirumuskan melalui perhitungan-perhitungan statistik. Sedangkan teknik yang digunakan adalah survey terhadap pendapat atau persepsi responden mengenai variabel penelitian.

## Unit Observasi dan Lokasi Penelitian

Unit observasi dalam penelitian adalah semua karyawan Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Regional Jawa Barat yang tersebar di 11 unit kerja, yaitu Kantor DSP SM Cluster Bandung 2, Unit Ujungberung, Unit Kiaracondong, Unit Dayeuhkolot, Unit Majalaya, Unit Soreang, Unit Garut-Ciawitali, Unit Tasik-Pancasila, Unit Tasik-Cikurubuk, Unit Ciamis dan Unit Banjar.

## Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Regional Jawa Barat berjumlah 165 karyawan yang tersebar di unit-unit kerja. kemudian dilakukan sampling menggunakan rumus Slovin (Husain Umar, 2003:78) :

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel  
N = Jumlah populasi  
e = Persen kelonggaran ketidakpastian

Jumlah populasi yaitu sebanyak 165 orang, dengan tingkat kelonggaran sebesar 5% (0.05) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan sebesar 95% (0.95) sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut sebesar:

$$n = \frac{165}{1 + (165)(0,05)^2} = \frac{165}{1 + 0.4125} = \frac{165}{1.4125} = 117$$

Karena anggota populasi bersifat homogen, teknik sampling yang digunakan adalah *Proporsional Cluster Random Sampling* yaitu cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi di setiap cluster dilakukan proporsional dan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam anggota populasi tersebut.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua macam teknik pengumpulan data, yaitu :

- 1) Studi Kepustakaan
- 2) Studi Lapangan, yaitu : observasi, wawancara, dan kuesioner

Untuk keperluan analisis kuantitatif setiap jawaban dari kuisisioner penelitian diberi skor dengan menggunakan skala Likert. Dimana skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena variabel penelitian dengan interval persepsi mulai dari sangat positif sampai dengan sangat negatif.

## Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini ada dua pokok variabel yang akan diteliti, yaitu variabel X1, X2, dan Y. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Transformasional (X1), adalah variabel *independent* (bebas) yang secara teoritis mempengaruhi kepuasan kerja. Variabel ini diukur dengan 4 dimensi (Bass dan Avolio (1994:102) yaitu : Ideal charisma, Pemimpin inspiratif, Rangsangan intelektual, Pertimbangan individu.
- 2) Kompensasi (X2), adalah variabel *independent* (bebas) yang secara teoritis mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Variabel ini diukur dengan 2 dimensi (Mondy, 2008:4), yaitu : Kompensasi financial dan Kompensasi non financial.
  - a. .Kepuasan Kerja (Y) adalah variabel *dependen* (terikat) yang secara teoritis dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel ini diukur dengan 5 dimensi (Smith, Kendall dan Hulin (2006:109)), yaitu : Pekerjaan, Supervisi, Imbalan, Promosi dan Rekan kerja

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah indikator-indikator yang diukur tingkatannya berdasarkan persepsi karyawan dari setiap dimensi variabel yang diukur dengan skala ordinal yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk setiap variabel tersebut.

## **Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis**

### **a. Uji Validitas Data**

Untuk mencari nilai validitas dari sebuah item kita akan mengkorelasikan skor item tersebut dengan total skor item-item dari variabel tersebut. Apabila nilai korelasi diatas 0,3 maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat kevalidan yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi dibawah 0,3 maka di katakan item tersebut kurang valid. Metode korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*. Menggunakan alat bantu hitung statistik yaitu software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*)

### **b. Uji Reliabilitas Data**

Untuk menguji reliabilitasnya digunakan metode *split half*, item tersebut dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok item ganjil dan kelompok item genap, kemudian masing-masing kelompok skor tiap itemnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Setelah dapat nilai reliabilitas instrumen (rb hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Bila rhitung > dari rtabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya jika rhitung < dari rtabel maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel. Keseluruhan perhitungannya menggunakan alat bantu yaitu software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

### **c. Analisis Deskriptif**

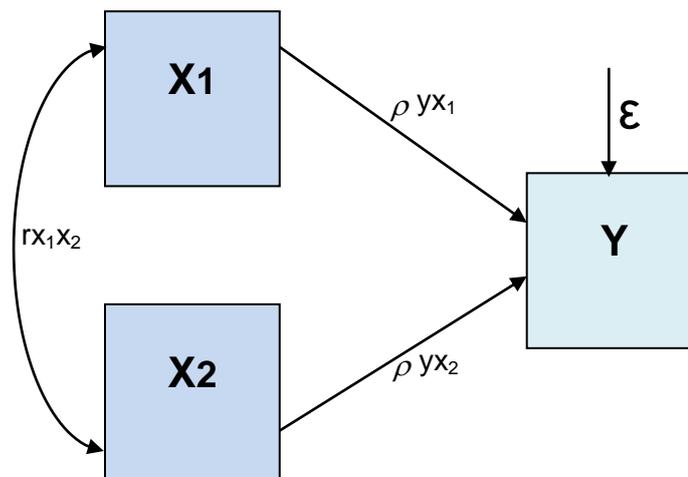
Dalam penelitian ini analisis deskriptif dilakukan dengan cara membuat skor (*scoring*) setiap item pertanyaan, kemudian menentukan indeks nilai skor tertinggi dan terendah dengan metode *mean* yaitu membagi total skor dengan jumlah responden. Kemudian angka indeks yang terbentuk dibuat interval scorenya dengan menetapkan katagorinya yaitu katagori sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, dan tidak baik.

Dengan analisis ini maka setiap variabel penelitian akan dapat dideskripsikan berdasarkan kategori-kategori tersebut tentunya sesuai dengan kenyataannya (persepsi responden).

**d. Analisis Verifikatif**

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan Kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Untuk menentukan besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, maka pada penelitian ini menggunakan alat analisis yaitu analisis jalur (*Path Analysis*).

Diagram jalur pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :



**Gambar 3 :** Struktur Analisis Jalur (*Path Analysis*) Pengaruh Antar Variabel

Keterangan :

- : Hubungan pengaruh;
- $\rho_{yx1}$  : Struktur parameter pengaruh X1 dengan Y
- $\rho_{yx2}$  : Struktur parameter pengaruh X2 terhadap Y
- $\epsilon$  : variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini

Langkah-langkah merumuskan hipotesis *path analysis* adalah dengan :

- a) Menghitung koefisien korelasi antara variabel X dan Y
- b) Menghitung invers dari matrik korelasi sesama variabel bebas
- c) Menghitung koefisien jalur
- d) Menghitung pengaruh secara keseluruhan variabel X1 dan X2 terhadap Y

Guna memudahkan perhitungan dalam statistik analisa jalur ini, peneliti menggunakan alat bantu berupa software SPSS (*Statistical Product and Service Solution*).

**e. Uji Hipotesis**

Secara simultan

Hipotesis penelitian yaitu :

Kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

$$\text{Persamaan struktur model } Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \epsilon_1$$

Hipotesis statistik :

H0 :  $\rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$ , kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Keinginan Berpindah karyawan yang dimoderasi komitmen organisasi.

H1 :  $\rho_{yx1} = \rho_{yx2} \neq 0$ , kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Keinginan Berpindah karyawan yang dimoderasi komitmen organisasi

Pengujian secara simultan dengan menggunakan distribusi F-snedecor dengan derajat bebas  $V1 = k$  dan  $V2 = n-k-1$ , dengan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{YX_1 X_2 \dots X_k}^2}{k(1 - R_{YX_1 X_2 \dots X_k}^2)}$$

Bandingkan Fhitung dengan Ftabel, maka akan diperoleh distribusi F dengan dk pembilang k dan dk penyebut (n-k-1) dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. tolak H0 jika Fhitung  $\geq$  Ftabel untuk H1 diterima (signifikan)
- b. terima H0 jika Fhitung  $<$  Ftabel untuk H1 ditolak (tidak signifikan)

Pada penelitian ini tingkat kesalahan yang ditolerir atau tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) ditetapkan 0,5. Pada penelitian ini seluruh pengolahan data dan analisisnya menggunakan peranti lunak Software SPSS (*statistical Product and Service Solution*).

### Secara Parsial

- H0 :  $\rho_{yx1} = 0$ , Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- H1 :  $\rho_{yx1} \neq 0$ , Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
- H0 :  $\rho_{zy2} = 0$ , Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja
- H1 :  $\rho_{zy2} \neq 0$ , Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja

Pengujian secara parsial atau individual dengan statistik uji yang akan dipergunakan adalah uji t dengan derajat bebas n-k-1 :

$$t_i = \frac{p_{YX_i}}{\sqrt{\frac{(1 - R_{YX_1X_2 \dots X_5}^2) CR_{ii}}{n - k - 1}}}$$

Statistik uji tersebut mengikuti t dengan db = (n-k-1)

a. apabila  $t \leq t_{\alpha/2, n-k-1}$  atau  $\geq n-k-1$ , maka terima  $H_0$

b. apabila  $t > t_{\alpha/2, n-k-1}$  atau  $< n-k-1$ , maka tolak  $H_0$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### a. Gambaran Umum Perusahaan

Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 adalah salah satu struktur organisasi cluster bisnis solusi modal dibawah naungan organisasi DSP Regional Jawa barat. Didirikan sejak tahun 2008 hingga kini memiliki 10 kantor cabang yaitu :

- 1) Kantor DSP SM Unit Ujungberung
- 2) Kantor DSP SM Unit Kiaracondong
- 3) Kantor DSP SM Unit Dayeuhkolot
- 4) Kantor DSP SM Unit Majalaya
- 5) Kantor DSP SM Unit Soreang
- 6) Kantor DSP SM Unit Garut-Ciawitali
- 7) Kantor DSP SM Unit Tasikmalaya-Pancasila
- 8) Kantor DSP SM Unit Tasik-Cikurubuk,
- 9) Kantor DSP SM Unit Ciamis
- 10) Kantor DSP SM Unit Banjar.

Danamon Simpan Pinjam (DSP) melayani berbagai aktivitas perbankan dalam bentuk pembiayaan/kredit, simpanan/tabungan dan jasa perbankan lainnya dengan memberikan kemudahan, kecepatan dan kenyamanan layanan kepada khusus para pengusaha Usaha Mikro Kecil (UMK) dengan mendirikan kantor-kantor cabang DSP didekat pasar-pasar tradisional dan komunitas-komunitas usaha mikro kecil lainnya agar mudah diakses oleh mereka.

Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 saat ini didukung oleh para manager profesional bidang perbankan mikro dari berbagai macam latar belakang pendidikan dan pengalaman, dan para karyawan yang telah

diseleksi dengan ketat sedemikian rupa. Total jumlah karyawan saat ini adalah berjumlah 165 orang dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 3 : Jumlah Karyawan**

<b>Jabatan</b>	<b>Level</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
Cluter Manager	Senior Manager	1
Credit Cluster Manager	Junior Manager	1
Colection Manager	Junior Manager	3
Unit Manager	Junior Manager	10
Bussiness Suport Officer	Staf	1
Credit Officer	Staf	20
Account Officer	Staf	81
Field Colector	Staf	27
Teller	Staf	20
Staf Admin	Staf	1
<b>Total</b>		<b>165</b>

*Sumber : HRD DSP Solusi Modal JAWA BARAT*

**a. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Setelah dilakukan survey pendapat/persepsi 117 orang responden terhadap variabel-variabel penelitian melalui instrumen yang sudah diukur dengan indikator-indikatornya, hasilnya adalah sebagai berikut:

**- Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Skor untuk variabel kepemimpinan transformasional adalah 1040 maka termasuk katagori baik dan kontribusinya adalah 74,1% dari kondisi idealnya, skor rata-rata komulatifnya adalah 433 atau ada dikisaran 3,1% tiap indikatornya. Kontribusi tertinggi ada pada dimensi pimpinan ideal-kharisma yang memiliki rata-rata skor 487 dengan rata-rata kontribusi 3,5% tiap indikatornya. Sedangkan kontribusi yang terrendah adalah dimensi pimpinan inspiratif yang memiliki rata-rata skor 398 dengan rata-rata kontribusi 2,8% tiap indikatornya. Kontributor tertinggi untuk item indikator adalah indikator pimpinan dapat diandalkan dalam setiap pekerjaan dengan skor 548 jauh diatas rata-rata skor komulatifnya, sedangkan yang terendah adalah indikator pimpinan memberikan masukan berpikir dengan cara pandang baru dengan skor

358 yang juga jauh dibawah nilai rata-rata skor kumulatifnya. Indikator yang memerlukan perbaikan selain indikator terlemah adala indikator dengan skor dibawah rata-rata skor kumulatif.

- **Variabel Kompensasi**

Total kumulatif skor untuk variabel kompensasi adalah 7073 maka termasuk katagori baik dan kontribusinya adalah 80,6% dari kondisi idealnya, skor rata-rata kumulatifnya adalah 473 atau ada dikisaran 5,37% tiap indikatornya. Kontribusi tertinggi ada pada dimensi kompensasi finansial yang memiliki rata-rata skor 480 dengan rata-rata kontribusi 5,47% tiap indikatornya. Sedangkan kontribusi yang terrendah adalah dimensi kompensasi non finansial yang memiliki rata-rata skor 459 dengan rata-rata kontribusi 5,23% tiap indikatornya. Kontributor tertinggi untuk item indikator adalah indikator asuransi kesehatan yang diterima karyawan sudah sesuai dengan harapan dengan skor 522 diatas rata-rata skor kumulatifnya, sedangkan yang terendah adalah indikator gaji yang saya terima karyawan sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan dengan skor 451 dibawah nilai rata-rata skor kumulatifnya. Indikator yang memerlukan perbaikan selain indikator terlemah adalah indikator dengan skor dibawah rata-rata skor kumulatif.

- **Variabel Kepuasan Kerja**

Total kumulatif skor untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 9468 maka termasuk katagori baik dan kontribusinya adalah 77,1% dari kondisi idealnya (12285=100%), skor rata-rata kumulatifnya adalah 451 atau ada dikisaran 3,67% tiap indikatornya. Kontribusi tertinggi ada pada dimensi pekerjaan yang memiliki rata-rata skor 465 dengan rata-rata kontribusi 3,79% tiap indikatornya. Sedangkan kontribusi yang terrendah adalah dimensi rekan kerja yang memiliki rata-rata skor 425 dengan rata-rata kontribusi 3,46% tiap indikatornya. Kontributor tertinggi untuk item indikator adalah indikator karyawan diberi kebebasan untuk memberikan umpan balik dalam pekerjaannya dengan skor 476 jauh diatas rata-rata skor kumulatifnya, sedangkan yang terendah adalah indikator tingkat kenyamanan karyawan dengan lingkungan kerja dengan skor 374 yang jauh dibawah nilai rata-rata skor kumulatifnya. Indikator yang memerlukan perbaikan selain indikator terlemah adalah indikator dengan skor dibawah rata-rata skor kumulatif.

**b. Hasil Penelitian Verifikatif menggunakan program SPSS**

- **Validitas Data**

Variabel	Jml item	Rentang Nilai $r_{hitung}$	$r$ tabel	Keterangan $r_{hitung} > r_{tabel} =$ Valid
Kepemimpinan Transformasional( $X_1$ )	24	0.325 s.d 0.781	0.300	Valid

Kompensasi (X <sub>2</sub> )	15	0.353 s.d 0.680	0.300	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	21	0.405 s.d 0.731	0.300	Valid

- **Reliabilitas Data**

Variabel	Reliabilitas	R-Kritis	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	0.843	0.700	Reliabel
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	0.859	0.700	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.923	0.700	Reliabel

- **Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.456	.632		5.472	.000
	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	.148	.032	.401	4.598	.000
	Kompensasi (X <sub>2</sub> )	.160	.030	.461	5.293	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja(Y)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 <sup>a</sup>	.661	.655	1.13751

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	288.115	2	144.058	111.333	.000 <sup>a</sup>
	Residual	147.508	114	1.294		
	Total	435.623	116			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kepuasan kerja

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas data

Hasil dari uji validitas nilai  $r$  hitung semua indikator variabel penelitian lebih besar dari 0.300 nilai  $r$  tabelnya, hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh option jawaban dari responden dinyatakan valid. Artinya bahwa keseluruhan pertanyaan yang diberikan kepada responden sudah cukup tepat untuk mengukur semua variabel penelitian. Sedangkan hasil uji reliabilitas nilai *cronbach's alpha* semua variabels diatas 0.700 yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan.

Karena hasil uji validitas dan uji reliabilitas menyatakan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel maka artinya instrument (kuesioner) yang digunakan layak untuk dilakukan ke proses analisis selanjutnya.

### Uji signifikansi parsial (Uji t Statistik)

Dari hasil perhitungan menggunakan SPSS pada tabel koefisien maka kita dapat menguji hipotesis statistiknya sebagai berikut :

Variabel	Koef. Jalur	T Hitung	T Tabel	Nilai Sig	Kesimpulan	Keterangan
$\rho_{yx_1}$	0.401	4.598	2.994	000	H0 ditolak	Berpengaruh signifikan
$\rho_{yx_2}$	0.461	5.293	2.994	000	H0 ditolak	Berpengaruh signifikan

Kriteria uji, tolak  $H_0$  jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dimana nilai  $t_{tabel}$  dapat dilihat dari tabel  $t_{student}$  dengan tingkat signifikansi (0.05) dan derajat bebas (n-k-1). Dari tabel diperoleh nilai  $t_{tabel}$  ( $0.05/2,114$ ) = 2.994, karena nilai  $t_{hitung}$  untuk kedua koefisien jalur tersebut lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa kedua variabel sebab, yaitu kepemimpinan transformasional dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Regional Jawa Barat.

### Uji Pengaruh secara Simultan (Uji F statistik)

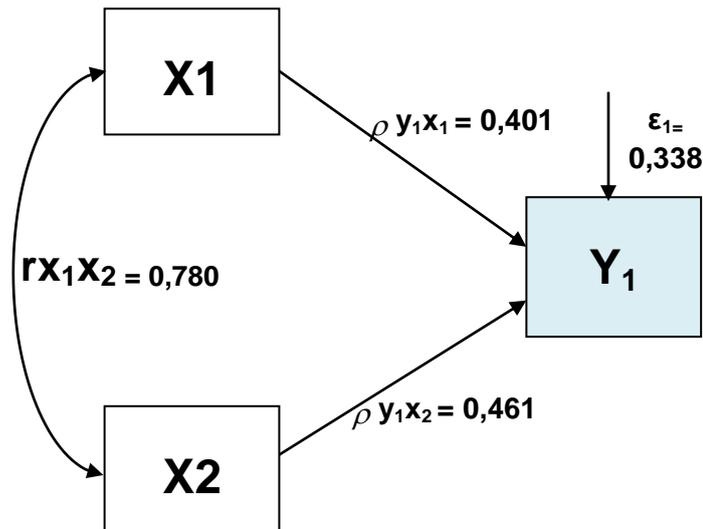
Berdasarkan perhitungan diperoleh nilai F hitung sebesar 111,33 dengan p-value (Sig) sebesar 0,000. Kriteria penolakan  $H_0$  jika F hitung lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ) dengan mengambil taraf signifikan  $\alpha$  sebesar 5% atau  $0,05 > p\text{-value}$ , hasil analisis menunjukkan nilai F hitung lebih besar dari F tabel yaitu  $111,33 > 3,833$  atau nilai p-value lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yaitu  $0,05 > 0,000$ . maka hasil pengujian tersebut adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Berdasarkan pada hasil pengujian maka dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95%, secara bersama-sama (simultan) variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 66,1% dan sisanya adalah pengaruh variabel lain diluar model penelitian ini yaitu sebesar 33,9%.

### Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup> (R Square)

Hasil pengujian didapatkan nilai R square (R<sup>2</sup>) adalah sebesar 0,456 yang berarti bahwa variabel keinginan berpindah (Y) dapat dipengaruhi sebesar 45,6% oleh variabel kepuasan kerja dan variabel moderator komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebesar 54,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada model penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis pengujian dapat digambarkan model diagram jalurnya adalah sebagai berikut :



**Gambar 4 Model diagram jalur hasil penelitian**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Bagi Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Regional Jawa Barat hasil penelitian ini dapat dimaknai bahwa tingkat kepuasan kerja karyawannya akan terpengaruh diantaranya oleh 2 variabel yaitu praktek dari kepemimpinan transformasional yang dijalankan perusahaan dan tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawannya baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan. Apabila model kepemimpinan transformasional dan kompensasi ditingkatkan secara berbarengan atau bersama-sama persatu satuan maka akan berkontribusi meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 66,1% (nilai Rsquare) sedangkan sisanya sebesar 33,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini bisa dimanfaatkan sebagai salah satu referensi perusahaan dalam mengambil keputusan dalam berbagai kebijakan maupun program dalam rangka meningkatkan tingkat kepuasan karyawannya dengan mempertimbangkan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi sebagai variabel penentunya.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat baik secara parsial
2. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat baik secara parsial
3. Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Danamon Simpan Pinjam (DSP) Solusi Modal Cluster Bandung 2 Jawa Barat secara simultan

### **Rekomendasi**

#### **Untuk peneliti selanjutnya**

Direkomendasikan bagi peneliti selanjutnya, agar meneliti variabel-variabel independen lain yang mempengaruhi tingkat Kepuasan Kerja, karena penulis menyadari keterbatasan penelitian ini hanya dibatasi pada variabel independen Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi sehingga tidak bisa digeneralisasikan hasilnya bila variabel-variabel lain ikut berperan.

#### **Untuk Perusahaan**

Salah satu alternatif menurunkan tingkat keinginan berpindah (turnover intention) karyawan adalah dengan cara meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan yang paling lemah menurut persepsi atau pendapat karyawan itu sendiri, yaitu dimensi kepuasan terhadap rekan kerja dan dimensi komitmen afektif. Misalnya melalui program-program kerja yang mengikutsertakan para karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan, sehingga timbul rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan dan lain sebagainya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta. Liberty.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio., 1994., *“Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership”*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc.
- Burns, J.M. 1998. *Empowerment for Change, Working Papers : Rethinking Leadership*, Academy of Leadership Press, January, 2004.

- Dessler, Garry. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organization*. New Jersey. Prentice-Hall, Inc.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Husain Umar, 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. Gramedia
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo.2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jogjakarta. BPFE
- Mondy R Wayne.2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Erlangga
- Pawar, B.S., and Eastman, K.K., 1997., “*The Nature and Implications of Contextual and Influences on Transformational Leadership : A Conceptual Examination*. *Academy of Management Review*, 22 (1)
- Pidekso, YS dan Th. Agung M. Harsiwi. 2001. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. *Jurnal Kinerja*, Vol.5, No.1 hal. 70-81.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi*, Jakarta. PT. Prehallindo.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* Edisi Pertama, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
- Smith, P., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. 2009. *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*. Rand McNally. Skokie, IL.
- Werther, William B & Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personnel Management 5th edition*. New York. McGraw-Hill Irwin.
- Wexley, K.W., Gray, A.Yukl. 1977. *Organizational Behaviour and Personnel Psychological*. Homewood Illinois. Richard D Irwin.

www.finansial.bisnis.com

[www.jobstreet.com](http://www.jobstreet.com)