

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEADILAN KOMPENSASI
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT.
BANK PUNDI INDONESIA, TBK., CABANG TEGAL JAWA TENGAH**

Hufron Hendriyanto

Alumni Program Manajemen S1
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia, Jakarta

Siti Marliah

Dosen STIE Bisnis Indonesia, Jakarta

***Abstract :** This research aimed to found and to analysis of the influence of transformational leadership, fairness of compensation and motivation to work toward employees working satisfaction at PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., Branch Tegal, Central Java. The research method used in this research is descriptive verification with quantitative approach. Data were obtained by distributing questionnaires to obtain primary data from the respondents as a subject of research on the variables to be measured. t test results showed only variable fairness of compensation has a positive and significant effect on job satisfaction of employees. The results of this study indicate that transformational leadership variable, equity compensation and motivation to work together to have a positive and significant effect on job satisfaction of employees, this is evidenced by the regression coefficient equation is $Y = 27,162 + 0,170 (X_1) + 0,522 (X_2) + 0,264 (X_3)$ and the F test results of test $F_{count} > F_{table}$ ($19,146 > 2,867$). From the output coefficient of determination R^2 (Adjusted R-Square) of 0,526 indicating that, the job satisfaction of employees can be explained by the variables of transformational leadership (X_1), fairness of compensation (X_2) and motivation to work (X_3) amounted to 52,6 %, while the remaining 47,4 % explained by other variables outside of research.*

***Keywords :** Transformational Leadership, Fairness Of Compensation, Motivation To Work, Employees Working Satisfaction.*

Abstrak : Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., Cabang Tegal Jawa Tengah. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Data penelitian diperoleh dengan membagikan kuesioner untuk mendapatkan data primer dari responden sebagai subjek penelitian mengenai variabel-variabel yang akan diukur. Hasil uji t menunjukkan hanya variabel keadilan kompensasi yang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak mempunyai pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh persamaan koefisien regresi berganda yaitu $Y = 27,162 + 0,170 (X_1) + 0,522 (X_2) + 0,264 (X_3)$, dan dari uji F dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($19,146 > 2,867$). Dari output koefisien determinasi R^2 (Adjusted R Square) sebesar 0,526, menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) sebesar 52,6 % sedangkan sisanya sebesar 47,4% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar penelitian.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Kompensasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Keadilan kompensasi menjadi salah satu aspek yang patut diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Jumlah keadilan kompensasi yang diterima karyawan merupakan faktor multivariabel yang signifikan dan kompleks dalam kepuasan kerja. Upah yang diterima harus dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari dan tingkat upah yang diterima karyawan mencerminkan sejauh mana pihak manajemen perusahaan menghargai kontribusi pekerjaan seseorang dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Kebutuhan, keinginan dan juga harapan seorang karyawan tercermin dari kepuasan kerja karyawan. Perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi atau dorongan dimana bentuk dari dorongan atau motivasi itu bisa berupa gaji, promosi, kondisi kerja, pengawasan dan pekerjaan itu sendiri. Adapun tujuan dari suatu dorongan atau motivasi itu agar karyawan tersebut merasa puas dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi terkait dengan peran sumber daya manusia adalah masalah keadilan kompensasi.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, karena memandang sangat pentingnya kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dalam penulisan skripsi ini penulis memilih judul: "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah".

2. LANDASAN TEORI

2.1. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rivai (2004:2) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*Leadership*) merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari para anggotanya atau proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi kelompok dan budayanya.

2.2. Keadilan Kompensasi

Menurut Sihotang (2007:220), mengatakan bahwa pengertian kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

2.3. Motivasi Kerja

Menurut Handoko (2003:252) mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

2.3.1. Tujuan Motivasi

Suwatno (2001:147), mengatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Meningkatkan pengadaan karyawan.
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.

7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.3.2. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Rivai (2005:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

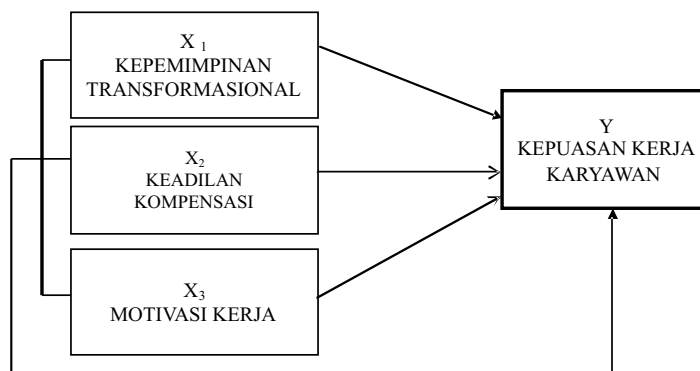
2.4. Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2001:117), mengatakan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

2.5. Kerangka Pikir

Berdasarkan perumusan dan tujuan penelitian, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gambar 2.3
Skema Kerangka Pikir



2.6. Hipotesa

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang sebenarnya masih harus diuji secara empiris, seperti yang disampaikan oleh Sugiyono (2008:221) menyatakan bahwa hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pikir diatas, maka dalam penelitian ini dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

Hipotesa 1

- H_0 1 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H_a 1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesa 2

H₀2 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesa 3

H₀3 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesa 4

H₀4 : Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ha4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Proses penelitian dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui, apakah ada hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

3.2. Populasi Dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan dari seluruh elemen yang dijadikan sasaran atau objek penelitian (Supranto, 2001:87). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah yang berjumlah 58 orang. Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap dapat mewakili keseluruhan populasi (Djarwanto, 2003:108).

Untuk menentukan ukuran sampel dari populasi digunakan rumus Slovin (Kriyantono, 2008:162), sebagai berikut:

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

α = persen kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir atau diinginkan

Berdasarkan rumus Slovin untuk jumlah populasi 58 orang, maka jumlah sampel yang akan diteliti dengan batas kesalahan yang diinginkan 5%, adalah:

$$n = \frac{58}{1 + 58 (0,05)^2} = 50$$

Jadi sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode Judgment Sampling (pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan, teknik ini merupakan metode penetapan sampel dengan berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu).

3.3. Operasionalisasi Variabel

Definisi operasional variabel adalah penarikan batasan yang lebih menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya adalah agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefinisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalisasinya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya. Untuk memudahkan dalam pengumpulan data dan pengukurannya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan Transformasional yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Bass dan Avolio dalam Komariah dan Triatna (2004). Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan, dimana bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan.

2. Variabel Keadilan Kompensasi (X_2)

Keadilan kompensasi yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Simamora (2004) bahwa terdapat tiga macam karakteristik keadilan dalam kompensasi yaitu:

1. Keadilan Eksternal
2. Keadilan Internal
3. Keadilan Individu

3. Variabel Motivasi Kerja (X_3)

Motivasi kerja yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada Teori Maslow yang dijelaskan dalam Rivai (2005). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan yang lebih tinggi dan lebih rendah. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (*lower-order needs*); kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (*higher-order needs*).

4. Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Kepuasan kerja karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini mengacu pada kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001:98) bahwa kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain. Secara umum karakteristik dari kepuasan kerja yang diamati terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Pengakuan
4. Hubungan dengan atasan, dan;
5. Kesempatan untuk maju.

Masing-masing karakteristik di atas akan menjadi indikator dari variabel kepuasan kerja karyawan dan akan diukur dengan menggunakan skala Likert.

3.4. Data Dan Sumber Data Penelitian

Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel. Jenis data yang digunakan penulis berdasarkan sumbernya, yaitu:

1. Data Primer
2. Data Sekunder

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lapangan (objek penelitian) untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan.
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung kepada responden atau yang menurut penulis ada hubungan dengan penelitian yang dilakukan.
3. Kuesioner, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden.
4. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mencatat, atau menyalin dokumen-dokumen dalam perusahaan yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

3.6. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data

3.6.1. Teknik Pengolahan Data

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus diolah dan di analisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Metode pengolahan data yaitu sebagai berikut:

1. Pengeditan (editing)
2. Pemberian kode (coding)
3. Proses Pemberian Skor (scoring)

3.6.2. Teknik Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur ketepatan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya. Untuk mengukur validitas kuesioner yang diberikan kepada responden digunakan rumus korelasi *product moment* sebagai berikut :

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) . (\sum Y)}{\sqrt{(N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2) . (N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

- r = angka korelasi
X = skor tiap butir pertanyaan
Y = skor total
n = jumlah sampel

Taraf signifikansi ditentukan 5%. Jika diperoleh hasil korelasi yang lebih besar dari r tabel pada taraf signifikansi 0,05 berarti butir pertanyaan tersebut valid (sahih).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan atau akurasi yang ditunjukkan oleh instrumen penelitian. Hasilnya ditunjukkan oleh sebuah indeks yang menunjukkan seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan. Untuk mengukur reliabilitas alat pengukur digunakan metode Cronbach's Alpha dengan rumus :

$$rtt = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left(\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \right]$$

Keterangan:

rtt = reliabilitas instrumen

σ_t^2 = variabel total

σ_b^2 = jumlah varians butir

k = banyaknya butir pertanyaan

Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

- Jika Cronbach's Alpha > 0,6 maka reliabel
- Jika Cronbach's Alpha < 0,6 maka tidak reliabel

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik atas persamaan regresi berganda yang digunakan. Pengujian ini terdiri atas uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas:

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria pengujian dengan menggunakan uji dua arah (two tailed test), yaitu dengan membandingkan probabilitas yang diperoleh dengan taraf signifikansi (α) 0,05. Jika p-value > 0,05 maka data berdistribusi normal (Priyatno, 2009:189). Sedangkan pengujian normal probability dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2009: 95). Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala multikolinieritas di dalam model regresi, dapat dilihat dari nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang tinggi sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF=1/Tolerance$). Nilai cut-off yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$ dengan tingkat kolonieritas 0,95 (Ghozali, 2009: 96).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homokedastisitas dan jika beda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2009: 125). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada scatterplots regresi. Jika titik-titik menyebar dengan pola tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Scatterplots dapat dilihat pada output regresi.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan (Y) dengan ikut memperhitungkan nilai-nilai variabel bebas yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3), sehingga dapat diketahui pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah. Analisis regresi berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi software SPSS (Statistic Product and Service Solution 17,0 for Windows). Adapun model persamaan regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

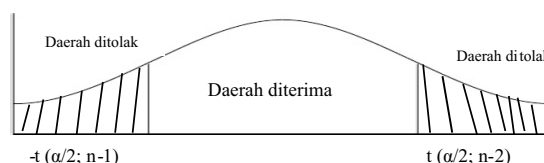
- Y = kepuasan kerja karyawan
- a = konstanta
- b_1, b_2, b_3 = koefisien regresi
- X_1 = variabel kepemimpinan transformasional
- X_2 = variabel keadilan kompensasi
- X_3 = variabel motivasi kerja
- e = Standar error

5. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Parsial)

Uji t untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Tahap-tahap pengujian adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
 - $H_0 : b_1 = 0$ Artinya, tidak ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
 - $H_a : b_1 \neq 0$ Artinya, ada pengaruh dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- 2) Menentukan taraf signifikansi. Taraf signifikansi menggunakan 5% atau $\alpha = 0,05$
- 3) Kriteria pengujian



4) Perhitungan nilai t:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b - \beta}{Se}$$

Dimana :

b = koefisien regresi variabel

Se = standar error koefisien regresi variabel

β = koefisien beta

5) Pengambilan keputusan

t hitung \leq t kritis jadi H_0 diterima

t hitung $>$ t kritis jadi H_0 ditolak

a. Uji F (Simultan)

Uji F untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

Tahap-tahap pengujian adalah sebagai berikut:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$$

Artinya, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3), secara serentak terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$$

Artinya, terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) secara serentak terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

2) Menentukan taraf signifikansi. Taraf signifikansi menggunakan 5% atau $\alpha = 0.05$.

3) Menentukan nilai F hitung dan F kritis

4) Pengambilan keputusan

F hitung \leq F kritis jadi H_0 diterima

F hitung $>$ F kritis jadi H_0 ditolak

6. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi adalah alat ukur yang digunakan untuk mengetahui seberapa kuatnya hubungan antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) dengan variabel dependen kepuasan kerja (Y). Koefisien korelasi adalah suatu angka yang menunjukkan tinggi rendahnya derajat hubungan antara dua variabel atau lebih.

Perhitungan koefisien korelasi dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai $r > 0$, artinya terjadi hubungan linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel independen (X), maka semakin besar pula nilai variabel dependen (Y).
2. Jika nilai $r < 0$, artinya terjadi hubungan linier negatif, makin kecil nilai variabel independen (X), maka semakin kecil nilai variabel dependen (Y).
3. Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y).
4. Jika nilai $r = 1$ atau -1 , artinya terjadi hubungan linier sempurna yaitu berupa garis lurus untuk r yang semakin mengarah angka 0, maka garis semakin tidak lurus.

Penafsiran nilai koefisien korelasi menurut Sugiyono (2008:274) lebih jelasnya dinyatakan sebagai berikut :

Tabel 3.3
Interpretasi Tingkat Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2008)

7. Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengetahui seberapa besar varian atau kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen. R^2 yang digunakan dalam penelitian ini adalah R^2 yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam suatu modal atau disebut R^2 yang telah disesuaikan (Adjusted- R^2). Penelitian ini menggunakan Adjusted- R^2 karena menurut Santoso (2001), jika jumlah variabel independen yang diteliti lebih dari dua, lebih baik digunakan Adjusted- R^2 . Koefisien determinasi Adjusted- R^2 menunjukkan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$. Nilai $R^2=1$ berarti persentase sumbangan X_1 , X_2 dan X_3 terhadap naik turunnya Y sebesar 100% dan tidak ada faktor lain yang mempengaruhi variabel Y. Sebaliknya jika nilai $R^2=0$, berarti regresi tidak dapat digunakan untuk membuat ramalan terhadap Y.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 50 orang karyawan dari PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah. Salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data adalah melalui kuesioner yang dibagikan kepada 50 orang karyawan yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu (*Judgment Sampling*) dan dikembalikan dalam jumlah yang sama. Dari seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden diharapkan dapat diperoleh gambaran sesungguhnya yang mereka alami. Sebagai awal proses analisis dalam hasil penelitian ini, dilakukan analisis terhadap karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan lama masa bekerja. Sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini, yaitu menguji pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2) dan motivasi kerja (X_3) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), maka digunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Data demografik responden penelitian mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja disajikan dalam masing-masing tabel berikut :

4.1.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Orang	Prosentase (%)
Laki-laki	39	78 %
Perempuan	11	22 %
Total	50	100 %

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki dengan jumlah 39 orang atau 78 persen sedangkan sisanya yang 11 orang atau 22 persen adalah perempuan. Sehingga jumlah total responden baik laki-laki maupun perempuan berjumlah 50 orang, yang masing-masing memiliki karakteristik berbeda-beda dari usia, tingkat pendidikan, dan lamanya masa kerja.

4.1.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan tingkat usia, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Usia Responden

Usia	Jumlah	
	Orang	Prosentase (%)
21-30 tahun	26	52 %
31-40 tahun	20	40 %
>40 tahun	4	8 %
Total	50	100 %

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa usia responden sebagian besar berumur 21-30 tahun berjumlah 26 orang atau 52 persen sedangkan jumlah paling sedikit adalah yang berusia lebih dari 40 tahun berjumlah 4 orang atau 8 persen, dan selebihnya yang berusia 31-40 tahun sebanyak 20 orang atau 40 persen.

4.1.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	
	Orang	Prosentase (%)
SMA	2	4 %
D3	8	16 %
S1	37	74 %
S2	3	6 %
Total	50	100 %

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.3 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah S1 dengan jumlah 37 orang atau 74 persen dan yang memiliki tingkat pendidikan D3 berjumlah 8 orang atau 16 persen serta yang memiliki tingkat pendidikan S2 berjumlah 3 orang atau 6 persen, sedangkan yang paling sedikit adalah yang memiliki tingkat pendidikan SMA hanya 2 orang atau 4 persen.

4.1.4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja responden, maka dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.4
Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	
	Orang	Prosentase (%)
0 – 1 tahun	15	30 %
2 – 3 tahun	26	52 %
4 – 5 tahun	6	12 %
>5 tahun	3	6 %
Total	50	100 %

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden sebagian besar adalah dengan masa kerja 2 sampai dengan 3 tahun dengan jumlah 26 orang atau 52 persen, dan jumlah responden yang memiliki masa kerja 0 sampai dengan 1 tahun berjumlah 15 orang atau 30 persen, sedangkan responden dengan masa kerja 4 sampai dengan 5 tahun berjumlah 6 orang atau 12 persen dan yang paling sedikit adalah yang memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun dengan jumlah 3 orang atau 6 persen.

4.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kesahihan tiap butir pertanyaan dalam angket (kuesioner). Uji validitas dilakukan terhadap seluruh butir pertanyaan dalam instrumen, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya pada masing-masing konstruk. Untuk menguji validitas kuesioner dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik korelasi *product moment Pearson* dengan pengujian dua arah (*two tailed test*). Data diolah dengan bantuan program *Statistical Product and Services Solutions (SPSS) for Windows Versi 17.0*. Analisis validitas kuesioner meliputi variabel kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), motivasi kerja (X_3), dan kepuasan kerja karyawan (Y). Adapun hasil uji validitas dapat diketahui pada tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4.5
Pengujian Validitas Kepemimpinan Transformasional

Item	r_{hitung}	$r_{tabel\ 5\%}$	Keterangan
1	0,683	0,279	Valid
2	0,291	0,279	Valid
3	0,531	0,279	Valid
4	0,592	0,279	Valid
5	0,631	0,279	Valid
6	0,492	0,279	Valid
7	0,390	0,279	Valid
8	0,545	0,279	Valid
9	0,510	0,279	Valid
10	0,550	0,279	Valid

Sumber : Data diolah

Dari hasil uji validitas variabel kepemimpinan transformasional seperti yang disajikan pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,279) pada taraf signifikansi 5%. r_{tabel} dicari pada signifikansi 5% dengan uji 2 sisi dann = 50, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,279 artinya tiap pertanyaan berkorelasi dengan skor- skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan *valid* (sahih) dan siap untuk dianalisis.

Tabel 4.6
Pengujian Validitas Keadilan Kompensasi

Item	r _{hitung}	r _{tabel 5%}	Keterangan
1	0,826	0,279	Valid
2	0,776	0,279	Valid
3	0,611	0,279	Valid
4	0,745	0,279	Valid
5	0,721	0,279	Valid
6	0,531	0,279	Valid
7	0,762	0,279	Valid
8	0,762	0,279	Valid
9	0,605	0,279	Valid
10	0,772	0,279	Valid
11	0,830	0,279	Valid
12	0,739	0,279	Valid
13	0,808	0,279	Valid
14	0,798	0,279	Valid
15	0,659	0,279	Valid
16	0,778	0,279	Valid

Sumber : Data diolah

Dari hasil uji validitas variabel keadilan kompensasi seperti yang disajikan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,279) pada taraf signifikansi 5%. r_{tabel} dicari pada signifikansi 5% dengan uji 2 sisi dan $n = 50$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,279 artinya tiap pertanyaan berkorelasi dengan skor-skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan *valid* (sahih) dan siap untuk dianalisis.

Tabel 4.7
Pengujian Validitas Motivasi Kerja

Item	r _{hitung}	r _{tabel 5%}	Keterangan
1	0,681	0,279	Valid
2	0,467	0,279	Valid
3	0,705	0,279	Valid
4	0,735	0,279	Valid
5	0,696	0,279	Valid
6	0,750	0,279	Valid
7	0,725	0,279	Valid
8	0,743	0,279	Valid
9	0,801	0,279	Valid
10	0,752	0,279	Valid
11	0,665	0,279	Valid
12	0,792	0,279	Valid
13	0,808	0,279	Valid
14	0,735	0,279	Valid
15	0,765	0,279	Valid

Dari hasil uji validitas variabel motivasi kerja seperti yang disajikan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,279) pada taraf signifikansi 5%. r_{tabel} dicari pada signifikansi 5% dengan uji 2 sisi dan $n = 50$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,279 artinya tiap pertanyaan berkorelasi dengan skor-skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan *valid* (sahih) dan siap untuk dianalisis.

Tabel 4.8
Pengujian Validitas Kepuasan Kerja Karyawan

Item	r _{hitung}	r _{tabel 5%}	Keterangan
1	0,629	0,279	Valid
2	0,760	0,279	Valid
3	0,669	0,279	Valid
4	0,629	0,279	Valid
5	0,830	0,279	Valid
6	0,526	0,279	Valid
7	0,836	0,279	Valid
8	0,623	0,279	Valid
9	0,693	0,279	Valid
10	0,685	0,279	Valid
11	0,729	0,279	Valid
12	0,628	0,279	Valid
13	0,587	0,279	Valid
14	0,795	0,279	Valid
15	0,436	0,279	Valid
16	0,783	0,279	Valid
17	0,812	0,279	Valid

Dari hasil uji validitas variabel kepuasan kerja karyawan seperti yang disajikan pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,279) pada taraf signifikansi 5%. r_{tabel} dicari pada signifikansi 5% dengan uji 2 sisi dan $n = 50$, maka didapat r_{tabel} sebesar 0,279 artinya tiap pertanyaan berkorelasi dengan skor-skor totalnya dan data yang dikumpulkan dinyatakan *valid* (sahih) dan siap untuk dianalisis.

4.2.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama. Dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan *metode Cronbach's Alpha*. Pengujian *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menguji tingkat keandalan (*reliability*) dari masing-masing angket variabel. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* semakin mendekati 1 mengidentifikasikan bahwa semakin tinggi pula konsistensi internal reliabilitasnya. Hasil uji reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 7. Adapun secara ringkas hasil uji reliabilitas ditunjukkan dalam tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9
Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,703	Reliabel
Keadilan Kompensasi	0,941	Reliabel
Motivasi Kerja	0,933	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0,930	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), motivasi kerja (X_3) dan kepuasan kerja karyawan (Y) lebih besar dari 0,6 sehingga untuk semua item pertanyaan dalam kuesioner untuk setiap variabel tersebut dinyatakan reliabel (dapat diandalkan), dan dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data.

4.3. Uji Asumsi Klasik

4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki sebaran yang normal. Untuk menguji normalitas data dalam penelitian ini digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Kriteria pengambilan keputusan yaitu jika *signifikansi* (*p-value* > 0,05 maka data berdistribusi normal, dan jika *signifikansi* (*p-value* < 0,05 maka data tidak berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas dari *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada lampiran 15 dan secara ringkas ditunjukkan dalam tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Uji Normalitas

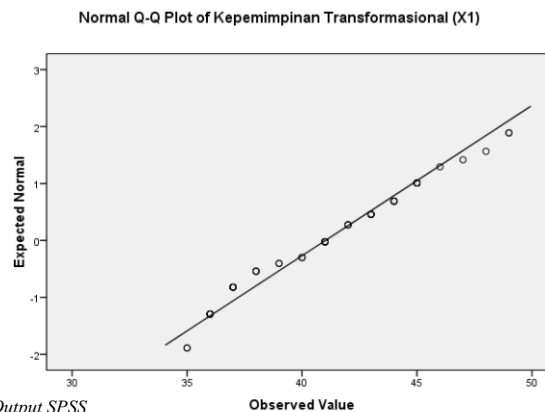
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Transformatif (X1)	.116	50	.092	.956	50	.063
Keadilan Kompensasi (X2)	.090	50	.200 [*]	.964	50	.130
Motivasi Kerja (X3)	.120	50	.071	.946	50	.023
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	.112	50	.156	.962	50	.106

a. Lilliefors Significance Correction
*. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan tabel 4.10 di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Data pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki nilai signifikansi 0,092. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi data dinyatakan berdistribusi normal. Sedangkan pengujian *normal probability* untuk variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini:

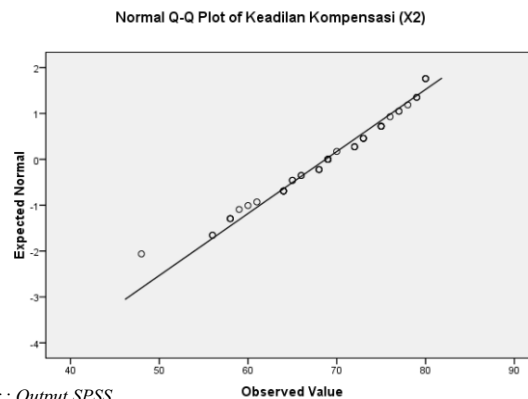
Gambar 4.1
Normal Q-Q Plot Kepemimpinan Transformatif



Dari gambar 4.1 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data variabel kepemimpinan transformasional (X_1) berdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas

2. Data pada variabel keadilan kompensasi (X_2) memiliki nilai signifikansi 0,200. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi data dinyatakan berdistribusi normal. Sedangkan pengujian *normal probability* untuk variabel keadilan kompensasi dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini:

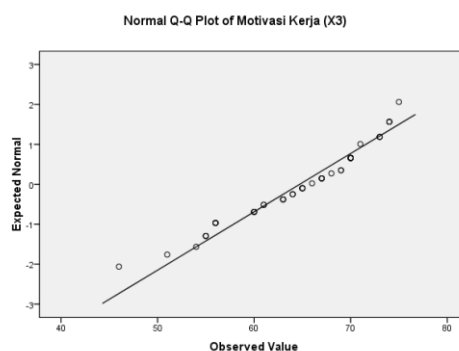
Gambar 4.2
Normal Q-Q Plot Keadilan Kompensasi



Dari gambar 4.2 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data variabel keadilan kompensasi (X_2) berdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

3. Data pada variabel motivasi kerja (X_3) memiliki nilai signifikansi 0,071. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi data dinyatakan berdistribusi normal. Sedangkan pengujian *normal probability* untuk variabel motivasi kerja (X_3) dapat dilihat pada gambar 4.3 di bawah ini:

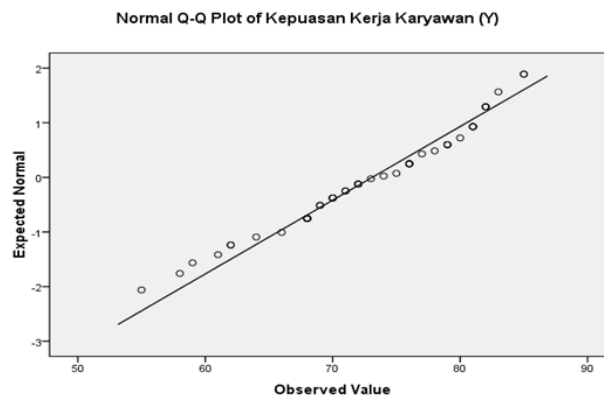
Gambar 4.3
Normal Q-Q Plot Motivasi Kerja



Dari gambar 4.3 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data variabel motivasi kerja (X_3) berdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4. Data pada variabel kepuasan kerja karyawan (Y) memiliki nilai signifikansi 0,156. Karena nilai signifikansi lebih dari 0,05 jadi data dinyatakan berdistribusi normal. Sedangkan pengujian *normal probability* untuk variabel kepuasan kerja karyawan (Y) dapat dilihat pada gambar 4.4 di bawah ini:

Gambar 4.4
Normal Q-Q Plot Of Kepuasan Kerja Karyawan



Dari gambar 4.4 di atas dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data variabel kepuasan kerja karyawan (Y) berdistribusi dengan normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

4.3.2. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan dimana antara dua variabel independen atau lebih pada model regresi terjadi hubungan *linier* yang sempurna atau mendekati sempurna. Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi di antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Semakin kecil nilai *tolerance* dan semakin besar VIF maka semakin mendekati terjadinya multikolinieritas. Dalam kebanyakan penelitian menyebutkan bahwa jika nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada lampiran 16 dan secara ringkas dapat ditunjukkan dalam tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Pengujian Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,873	1,145	Bebas Multikolinieritas
Keadilan Kompensasi	0,485	2,061	Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,446	2,242	Bebas Multikolinieritas

Sumber : Output SPSS

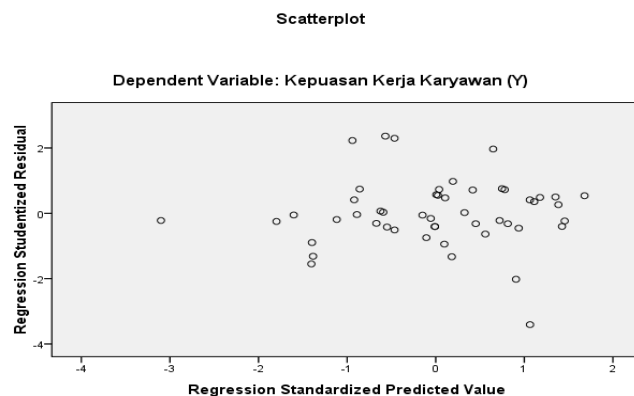
4.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi memiliki variansi yang sama (homoskedastisitas) dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika asumsi ini tidak dipenuhi, maka terjadi heteroskedastisitas. Metode yang digunakan dalam penelitian ini, untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah menggunakan *metode chart* dengan dasar pemikiran bahwa:

- Jika ada pola tertentu terdapat titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang beraturan, maka terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar ke atas dan di bawah sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada lampiran 17 dan dapat dilihat pada gambar 4.5 di bawah ini:

Gambar 4.5
Grafik Scatterplot



Dari gambar grafik *scatterplot* di atas, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka pada model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.3.4. Analisis Regresi *Linier* Berganda

Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penyelesaian model regresi *linier* berganda dilakukan dengan bantuan *Program SPSS for Windows Versi 17.0* dan hasil perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 18. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Analisis Regresi *Linier* Berganda

Variabel	Koefisien	a	t _{hitung}	F _{hitung}	R ²	Sig
Konstanta		27,162				
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	- 0,170		0,828			0,412
Keadilan Kompensasi (X ₂)	0,522		3,690			0,001
Motivasi Kerja (X ₃)	0,264		1,656			0,104
Adjusted R ²					0,526	
F Statistik				19,146		0,000

Sumber : Data diolah

4.3.5. Uji t (Parsial)

Pengujian dengan uji t dimaksudkan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Pengujian nilai t dilakukan dengan dua sisi yang digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil pengujian diperoleh dari *test* signifikansi dengan program *SPSS for Windows Versi 17.0*. Adapun hasil uji t dapat dilihat pada lampiran 18. Hasil uji t secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji t

Variabel	t _{hitung}	t _{tabel*}	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	0,828	2,013	0,412	H ₀ 1 diterima
Keadilan Kompensasi (X ₂)	3,690	2,013	0,001	H ₀ 2 ditolak
Motivasi Kerja (X ₃)	1,656	2,013	0,104	H ₀ 3 diterima

Sumber : Data diolah

Keterangan:*) = pada taraf signifikansi 0,05/2=0,025 (uji 2 sisi) dengan df=50-3-1

Dari hasil analisis data, hasil uji t variabel kepemimpinan transformasional memiliki $t_{hitung} = 0,828$ sedangkan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05/2=0,025 dengan $df = 50 - 3 - 1 = 46$ didapat t_{tabel} adalah = 2,013. Dikarenakan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,828 < 2,013$), maka H₀1 diterima. Kesimpulannya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat diketahui bahwa probabilitas (signifikansi) sebesar 0,412 lebih besar dari 0,05 maka H₀1 diterima, kesimpulannya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel keadilan kompensasi memiliki $t_{hitung} = 3,690$ sedangkan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05/2=0,025 dengan $df = 50 - 3 - 1 = 46$ didapat t_{tabel} adalah = 2,013. Dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,690 > 2,013$), maka H₀2 ditolak. Kesimpulannya keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien dan t_{hitung} adalah positif sehingga keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dapat diketahui bahwa probabilitas (signifikansi) sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H₀2 ditolak, kesimpulannya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel motivasi kerja memiliki $t_{hitung} = 1,656$ sedangkan t_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05/2=0,025 dengan $df = 50 - 3 - 1 = 46$ didapat t_{tabel} adalah = 2,013. Dikarenakan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,656 < 2,013$), maka H₀3 diterima. Kesimpulannya bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat diketahui bahwa probabilitas (signifikansi) sebesar 0,104 lebih besar dari 0,05 maka H₀3 diterima, kesimpulannya motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.6. Uji F (Pengujian Serentak)

Pengujian dengan uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak terhadap kepuasan kerja karyawan, dan juga untuk mengetahui signifikansi dari model regresi yang digunakan. Cara yang digunakan adalah dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} pada taraf signifikansi (α) = 5%. Hasil uji F dapat dilihat pada lampiran 18 pada tabel ANOVA, dan secara ringkas ditunjukkan pada tabel 4.14 sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil Uji F

Variabel	F _{hitung}	F _{tabel*}	Sig	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁), Keadilan kompensasi (X ₂) dan Motivasi Kerja (X ₃).	19,146	2,867	0,000	H ₀ ditolak

Sumber : Data diolah

Keterangan: *) = pada signifikansi 0,05 df1=4-1 dan df2=50-4

Dari hasil analisis data diperoleh $F_{hitung} = 19,146$, sedangkan F_{tabel} pada taraf signifikansi 0,05 $df_1 = 4 - 1 = 3$ dan $df_2 = 50 - 4 = 46$ didapat F_{tabel} sebesar 2,867, dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($19,146 > 2,867$), dan diketahui probabilitas adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, artinya kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.3.7. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuatnya hubungan antara variabel independen kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) dengan variabel dependen kepuasan kerja karyawan (Y). Diketahui pada tabel *Model Summary* di bawah nilai R sebesar 0,745 mendekati angka 1, menandakan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan kategori kuat. Sedangkan pada nilai koefisien yaitu positif berarti terdapat hubungan yang positif artinya jika kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja ditingkatkan maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

4.3.8. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara serentak dapat diketahui dengan koefisien determinasi (*R-Square*). Besarnya koefisien determinasi berkisar antara angka 0 sampai 1. Semakin mendekati 0 besarnya koefisien determinasi suatu persamaan regresi, maka semakin kecil pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila koefisien determinasi dari suatu persamaan regresi mendekati angka 1, maka dapat dikatakan pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen semakin besar. Dari tabel *Model Summary* di bawah dapat diketahui R^2 (*Adjusted R Square*) adalah 0,526 artinya bahwa sumbangan pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 52,6% sedangkan sisanya sebesar 47,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Dari *output* SPSS diperoleh nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R^2) untuk pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.15
Output Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.745 ^a	.555	.526	5.098	3.235

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X3), Kepemimpinan Transformasional (X1), Keadilan Kompensasi (X2)

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

4.4. PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis yaitu dengan melakukan uji t (pengujian parsial) dan uji F (pengujian serentak). Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, maka dilakukan uji t (pengujian parsial). Berdasarkan tabel 4.13. di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: Hasil pengujian hipotesis pertama dengan uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,828. Dikarenakan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,828 < 2,013$), maka H_0 diterima. Probabilitas (signifikansi) sebesar 0,412 lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima, kesimpulannya berarti kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H_01 bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Fauzy (2009) telah membuktikan bahwa tidak terdapat pengaruh secara langsung yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di PT. Semanggimas Sejahtera Kota Surabaya Cabang Kediri. Secara teoritis hasil penelitian ini juga sesuai dengan yang dikemukakan Yukl (2005) menyimpulkan pengaruh hubungan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan. Hasil pengujian hipotesis kedua dengan uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar sebesar 3,690. Dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,690 > 2,013$), maka H_02 ditolak. Probabilitas (signifikansi) sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H_02 ditolak, kesimpulannya berarti keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H_2 bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut, artinya semakin puas seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut. Ketidakpuasan terhadap kompensasi akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Oleh karena itu perusahaan harus selalu mengkaji agar sistem kompensasi yang diterapkan dapat diselaraskan dengan strategi dan tujuan dari organisasi serta asas kepatutan yang normatif di dalam lingkungan tersebut sehingga terjadi keselarasan antara perusahaan, karyawan serta komunitas di lingkungan.

Hasil yang menunjukkan keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Prihanto (2003). Dalam penelitiannya Prihanto (2003) menyimpulkan bahwa variabel persepsi keadilan atas kompensasi terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) cabang Sebelas Maret Surakarta. Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian Yuwono dan Khajar (2005) yang menemukan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi terhadap keadilan kompensasi dengan kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis ketiga dengan uji t memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 1,656. Dikarenakan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,656 < 2,013$), maka H_03 diterima. Probabilitas (signifikansi) sebesar 0,104 lebih besar dari 0,05 maka H_03 diterima, kesimpulannya berarti motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis H_03 bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara teoritis motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada suatu tujuan dalam rangka pencapaian kepuasan. Namun seberapa jauh motivasi itu sendiri mempengaruhi upaya karyawan dalam mencapai kepuasan kerja pada setiap pribadi karyawan tersebut dan juga apakah kepuasan kerja itu sendiri berhubungan timbal balik pada motivasi kerja karyawan, belum dapat diketahui secara pasti sebelum dilakukan pengukuran langsung kepada karyawan yang bersangkutan. Menurut Martoyo (2007:155) mengatakan bahwa tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan dengan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidakseimbangan. Pekerjaan yang dilakukan seorang manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan karyawan agar bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki karyawan tersebut, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada dasarnya motivasi merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan. Untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maka dilakukan uji

F (pengujian serentak). Dari hasil analisis data diperoleh $F_{hitung} = 19,146$, sedangkan F_{tabel} sebesar $2,867$. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($19,146 > 2,867$), maka H_0 ditolak. Probabilitas (signifikansi) uji F sebesar $0,000 < 0,05$ kesimpulannya berarti variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil analisis uji hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., tidak terbukti dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada uji-t (uji secara parsial terhadap koefisien regresi) yang menunjukkan hasil bahwa hanya terdapat satu koefisien regresi yang signifikan, yaitu koefisien variabel keadilan kompensasi. Artinya, dari ketiga variabel independen yang diduga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah, hanya variabel keadilan kompensasi yang memberikan kontribusi positif.

Hubungannya dengan variabel kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan pada penelitian ini bukan merupakan kesimpulan akhir. Karena seperti telah diuraikan sebelumnya, bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik pekerjaan dan karakteristik karyawan itu sendiri. Hal yang dapat dijadikan alasan adalah bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdimensi tunggal, melainkan suatu konsep yang multifaceted (banyak dimensi) artinya bahwa kepuasan kerja banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seseorang bisa saja merasa puas dengan satu dimensi, namun tidak puas dengan dimensi lain. Adapun dimensi-dimensi tersebut antara lain adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara atasan dengan karyawan, dan kesempatan untuk maju. Demikian juga yang terjadi dengan motivasi kerja bahwa karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja secara baik tanpa adanya kepuasan kerja, karena tanpa kepuasan kerja, motivasi tidak akan meningkat. Ketidakpuasan kerja berakibat menurunnya motivasi kerja. Sumber-sumber kebosanan, penugasan yang tidak sesuai, adanya gangguan-gangguan selama kerja, kekurangan fasilitas kerja dan lain sebagainya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005:475). Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan roda usahanya. Kepuasan kerja yang rendah ataupun tinggi mempunyai dampak yang besar bagi perusahaan. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak pada perusahaan seperti produktivitas karyawan menjadi rendah, tingkat *turn over* menjadi tinggi, tingkat absensi atau ketidakhadiran karyawan meningkat, keterlambatan dan kelambanan dalam bekerja, serta menimbulkan perilaku yang menyimpang. Kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan akan mempunyai dampak seperti produktivitas akan meningkat, kinerja perusahaan menjadi lebih efektif, tingkat absensi dan *turn over* karyawan menurun.

Kepuasan kerja karyawan yang tinggi juga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pada saat dilakukan penelitian, subjek memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut berarti bahwa karyawan PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah merasa senang atau puas terhadap apa yang diharapkan dari pekerjaan yang meliputi isi pekerjaan, gaji, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil wawancara dengan subjek penelitian sebelum penelitian dilakukan. Hasil wawancara menunjukkan kepuasan yang rendah pada subjek penelitian. Hasil yang berbeda tersebut mungkin disebabkan oleh faktor-faktor kepuasan kerja yang diupayakan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian pengaruh kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., cabang Tegal Jawa Tengah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien pada analisis regresi berganda dan hasil uji t bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,828 < 2,013$), dan dapat diketahui probabilitas sebesar 0,412 lebih besar dari 0,05 maka H_0 1 diterima, artinya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh hasil uji t bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,690 > 2,013$), dan dapat diketahui probabilitas sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka H_0 2 ditolak, artinya keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien pada analisis regresi berganda dan hasil uji t bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,656 < 2,013$), dan dapat diketahui probabilitas sebesar 0,104 lebih besar dari 0,05 maka H_0 3 diterima, artinya motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan tersebut ditunjukkan oleh persamaan koefisien regresi berganda yaitu $Y = 27,162 + 0,170(X_1) + 0,522(X_2) + 0,264(X_3)$ dan dibuktikan dengan uji F. Hasil dari uji F dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($19,146 > 2,867$), yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja secara serentak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,745, menunjukkan tingkat hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional (X_1), keadilan kompensasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) dengan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) kategori kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) berdasarkan nilai *Adjusted R-Square* adalah 0,526 artinya bahwa persentase sumbangan pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 52,6% sedangkan sisanya sebesar 47,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan penulis, antara lain:

1. Bagi Perusahaan.

Manajemen PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., sebaiknya untuk tetap memperhatikan dalam penerapan kepemimpinan transformasional, keadilan kompensasi dan motivasi kerja di lingkungan organisasinya, agar kepuasan kerja karyawan terus dapat ditingkatkan sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas untuk tetap loyal dan bekerja di perusahaan. Walaupun kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun hal tersebut sangat penting untuk terus diterapkan mengingat PT. Bank Pundi Indonesia, Tbk., masih sangat membutuhkan pemimpin-pemimpin transformasional dalam mendukung perubahan dan transformasi bisnis yang saat ini masih terus dijalankan, karena kepemimpinan transformasional dapat memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dan terbukti dapat meningkatkan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, penghormatan dan keyakinan diri bawahan yang akan

berpengaruh terhadap peningkatan kinerja serta mendorong tercapainya kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Lain

Walaupun penelitian ini telah dilakukan seoptimal mungkin, namun penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih belum dapat dikatakan sempurna. Untuk melengkapi kekurangan dan kelemahan dalam penelitian ini, disarankan bagi peneliti mendatang hendaknya dapat menambahkan lagi variabel-variabel lain yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan, disamping itu instrumen penelitian juga agar lebih diperdalam dan dikembangkan lagisehingga kemampuan mengukurnya lebih baik. Karena pada dasarnya masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- As`ad, Moh. 2003. *Perilaku Organisasi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Andira dan Subroto, Budiarto. 2003. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja karyawan Lini Depan Perusahaan Jasa, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 1 No. 2, Oktober 2003. Universitas Sriwijaya, Palembang.
- Anikmah. 2008. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo). Skripsi. Universitas Muhamaddiyah Surakarta, Solo.
- Arifin, Johar dan Fauzi, A. 2007. Aplikasi Excel Dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Elek Media Komputindo, Jakarta.
- Brahmansari, I.A. dan Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya, Jawa Timur.
- Bush, T dan Coleman, M. 2008. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. I R C i S o D , Yogyakarta.
- Coulter, Mary dan Robbins, Stephen P. 2004. *Manajemen edisi-7. Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia*. Indeks, Jakarta.
- Daryanto, K.S. 2001. *Model Kepemimpinan dan Pemimpin Agrobisnis Masa Depan*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I*. Indeks, Jakarta.
- Djarwanto. 2003. *Statistik Non Parametrik*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Fauzy, Ahmad. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Karyawan Pada Atasan (Studi pada Karyawan PT. Semanggimas Sejahtera Kota Surabaya Cabang Kediri)*. Skripsi. Universitas Negeri Malang, Jawa Timur.
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keempat*. Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadi, Prakoso. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Universitas Terbuka, Jakarta Pusat.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- _____. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- _____. 2003. *Manajemen Cetakan Kedelapanbelas*. BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot. T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia, Jakarta.

- Harsiwi, Agung M. 2003. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. <http://www.isnet.org/Archive-milis/Archive97/nov97/msg00305.html>. Diakses, tanggal 4 Oktober 2012.
- Hasibuan, S.P Melayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Masagung, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2001. *Statistik Non Parametrik*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sardiman, A.M. 2004, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Satria, Affan B. 2009. *Tips dan Cara Menyusun Skripsi, Tesis & Disertasi, Cetakan Pertama*. Shira Media, Yogyakarta.
- Siswanto. 2006. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- _____. 2010. *Operations Research*. Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Silalahi, Betty Yuliani. 2008. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Psikologi* Volume 2, No. 1, Desember 2008, Universitas Gunadarma, Jakarta.