

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP MOTIVASI  
KERJA SERTA IMPIKASINYA TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI  
(Survey Pada Pegawai Non Akademik Universitas Widyatama)**

Esti Prihanti

Dr. H. Gurawan Dayona, SE., MM

Dr. Hj. Nunung Ayu Sofiati (Efi) S.Pd., MM

UNIVERSITAS INDONESIA MEMBANGUN

Email : [esti.prihanti@widyatama.ac.id](mailto:esti.prihanti@widyatama.ac.id)

**ABSTRAK**

Era globalisasi menuntut kemajuan di segala bidang termasuk dalam dunia pendidikan. Dunia pendidikan merupakan satu-satunya lembaga formal untuk menjawab semua tantangan yang terjadi. Disinilah peran institusi penyelenggara pendidikan menjadi penting, karena didalamnya terdapat komponen Sumber Daya Manusia yang di tuntut untuk bekerja dengan profesional dan kualitas kerja yang baik yang diharapkan akan dapat meningkatkan kemajuan institusi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Motivasi serta Kepuasan Pegawai di Universitas Widyatama. Selain itu penelitian ini bertujuan pula untuk mengetahui seberapa besar Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Motivasi secara bersama sama akan mempengaruhi Kepuasan pegawai di Universitas Widyatama.

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Non akademik di Universitas Widyatama dengan responden sebanyak 83 orang. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan observasi langsung serta

menggunakan metode penelitian analisis deskriptif verifikatif. Adapun untuk analisis data digunakan metode analisis jalur (Path Analysis) dan untuk menguji hipotesis digunakan uji t dan uji F pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dengan bantuan program SPSS Versi 20 dan Microsoft Excel.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan gambaran bahwa Gaya Kepemimpinan berada pada kategori Baik sebesar 3.18 atau 65.60%, Komitmen pegawai berada dalam kategori Kurang Baik, dan Motivasi Pegawai berada dalam kategori Baik sebesar 2.74 atau 54.85%. Untuk variabel Motivasi terhadap Kepuasan sebesar 3,05 atau 60.55%, sementara variabel Kepuasan berada dalam katagori Kurang Baik berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai sebesar 2,75 atau 57.19%.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan, komitmen, dan motivasi terhadap Kepuasan dalam upaya peningkatan Kinerja Pegawai di Universitas Widyatama.

---

**Kata kunci: Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Motivasi dan Kepuasan Pegawai**

**PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan jaman terutama dalam bidang ilmu pengetahuan, Perguruan Tinggi merupakan organisasi yang diharapkan dapat menghadapi tantangan secara professional. Unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi adalah orang-orang dalam organisasi itu sendiri. Sangat di butuhkan orang-orang yang trampil dan handal dalam mengaplikasikan kegiatan manajemen sebagai proses pendayagunaan sumber daya manusia untuk tujuan yang ditetapkan organisasi. Sumber daya yang dimaksud adalah Sumber Daya Manusia yang berada dalam organisasi. Proses ini akan melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi terhadap Sumber Daya Manusia.

Universitas Widyatama saat ini memiliki lima Fakultas serta Sekolah Pasca Sarjana dengan enam belas Program Studi. Persaingan yang semakin ketat di antara perguruan tinggi, maka perguruan tinggi dituntut dapat memberikan pelayanan yang baik. Perguruan tinggi termasuk pelayanan jasa yang harus memberikan pelayanan prima perlu memperhatikan kinerja karyawan, sehingga karyawan dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya. Universitas Widyatama memiliki tenaga edukatif sejumlah 289, serta tenaga non-edukatif sejumlah 182 dan tenaga lapangan 45 orang.

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2016: 190). Hal ini menunjukkan bahwa faktor sumber daya manusia merupakan unsur penting dan turut menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi.

Indikator penilaian kinerja yang diberlakukan di Universitas Widyatama saat ini meliputi 4 (dua) aspek utama yaitu Prestasi kerja dan Performa Kehadiran. Adapun sub indikator serta bobot penilaian disajikan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 1**  
**Indikator Penilaian Kinerja/Kepuasan Universitas Widyatama**

Indikator	Sub Indikator	Bobot
Hasil Kerja (60%)	1. Pencapaian Target Kerja	15%
	2. Ketepatan Jadwal	15%
	3. Kualitas/Kuantitas Kerja	15%
	4. Keandalan Kerja	15%
Usaha Kerja (15%)	1. Inisiatif	15%
Pengembangan Diri	1. Pengembangan Diri	5%
Performa Kehadiran (40%)	1. Kehadiran Bekerja	2%
	2. Keberadaan di Tempat	9%
	3. Ketepatan Hadir	9%

Sumber : Biro SDM

**Tabel 2**  
**Kriteria Penilaian Kinerja/ Kepuasan Kerja**

SKOR	KINERJA (ARBP)
> 90,1	Sangat Baik
80,1 – 90,0	Baik
70,1 – 80,0	Cukup
60,1 – 70,0	Kurang
< 60	Sangat Kurang

Sumber : Biro SDM

Hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Biro Sumber Daya Manusia terhadap pegawai Universitas Widyatama yang berjumlah 182 orang pada tahun 2015 dan 2016 adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Data Unit Pegawai**  
**Universitas Widyatama**

<b>UNIT</b>	<b>L</b>	<b>P</b>	<b>Jumlah</b>
BIRO ADMINISTRASI & KEPEGAWAIAN	7	2	9
BIRO AKADEMIK	15	4	19
BIRO FASILITAS	79	2	81
BIRO KEMAHASISWAAN	1	2	3
BIRO KERJASAMA	1		1
BIRO KEUANGAN	5	6	11
DIREKTORAT MARKETING	5	2	7
DIREKTORAT PMW	1	1	2
FAKULTAS BAHASA		3	3
FAKULTAS BISNIS & MANAJEMEN	1	2	3
FAKULTAS DESAIN KOMUNIKASI VISUAL	1	1	2
FAKULTAS EKONOMI	2	1	3
FAKULTAS TEKNIK	1	4	5
LITBANG, PKM & MODAL INTELEKTUAL	2	2	4
PERPUSTAKAAN	8	3	11
Menstra & INOVASI	1		1
PUSAT TEKNOLOGI, KOMUNIKASI & INFO.	6		6
REKTORAT	5	3	8
SEKOLAH PASCASARJANA		3	3
<b>Total Keseluruhan</b>	<b>141</b>	<b>41</b>	<b>182</b>

Sumber : Biro SDM

**Tabel 4**  
**Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja/Kepuasan Pegawai Biro Fasilitas**  
**Tahun 2015-2016**

Indikator	Sub Indikator	2015	2016
Prestasi Kerja	1. Pencapaian Target Kerja	80.2	80.7
	2. Ketepatan Jadwal	78.4	79.2
	3. Kualitas/Kuantitas Kerja	82.4	82.6
	4. Keandalan Kerja	80.8	80.5
Usaha Kerja (15%)	1. Inisiatif	79.9	70,3
Pengembangan Diri	1. Pengembangan Diri	80.0	79.0
Performa Kehadiran	Kehadiran Bekerja	81.6	80.9
	Keberadaan di Tempat	81.4	81.2
	Ketepatan Hadir	80.0	80.2
Rata-rata Kinerja		80,8	81.9

Sumber : Biro SDM (diolah)

Apabila kita lihat dari tabel di atas terdapat hasil pencapaian kinerja level staf cenderung stabil untuk tahun 2015, dengan skor 80,2, sedangkan untuk tahun 2016 terjadi pencapaian target kerja dengan skor 80,7 dengan rata-rata pencapaian kerja 80,7 termasuk katagori baik dengan adanya peningkatan 0,5 namun belum optimal dikarenakan pencapaian yang kurang signifikan terhadap capaian target kerja. Pada ketepatan jadwal tahun 2015 tidak terdapat kenaikan yang cukup menonjol dari kriteria yang ditetapkan yaitu 80,1 – 90,6 dan hanya diskor 78,4 untuk tahun 2015, dan hanya berada di poin 79,2. Pada tahun 2016 dari skor yang ditetapkan Biro Sumber Daya Manusia yaitu hanya meningkat beberapa poin saja sebanyak 1,2 poin. Secara angka tercapai peningkatan namun tidak sesuai target yang ditetapkan.

Sedangkan untuk kualitas/kuantitas kerja yang semula 82,4 hanya tercapai atau ada peningkatan sebesar 2 poin saja, dalam arti ada penigkatan namun belum tercapai dari yang sebelumnya secara perbandingan tahun capaian dari tahun sebelumnya, naik namun masih minimum. Keandalan kerja untuk tahun 2015 baik dan terjadi penurunan

pada tahun 2016 dengan skor 80,5 dari yang sebelumnya berada di skor 80,8 termasuk baik namun kurang optimal untuk rata-rata pencapaian target kerja, ketepatan jadwal, kualitas/kuantitas kerja serta keandalan kerja, terjadi penurunan pada tahun 2015, dan terjadi kenaikan pada tahun 2016 namun kenaikan tersebut masih belum maksimal dengan skor kenaikan 0,5 dan 1,2 poin saja.

Penilaian kinerja pegawai Universitas Widyatama yang berhubungan dengan inisiatif terjadi penurunan pada tahun 2015 dengan skor 79,9 menjadi 79,0. Pada tahun 2016 ini hanya dengan kategori cukup dan tidak terjadi kenaikan dari nilai keandalan kerja yang sudah ditetapkan Biro SDM.

Dalam 2 tahun terakhir terdapat penurunan pengembangan diri pegawai dari skor 80 terdapat penurunan pada tahun 2016 dengan skor 79 dari target skor yang ditetapkan.

Data di atas menunjukkan bahwa pencapaian target yang ditetapkan Biro SDM Widyatama tidak tercapai sesuai dengan yang ditentukan, termasuk pada semua aspek penilaian kinerja pegawai yaitu 80,1 – 90,0, 70,1 – 80,0, 60,1 – 70,0.

## **KAJAN PUSTAKA**

### **Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata to *manage*, yang artinya mengatur atau mengelola, kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia *maneggio* yang diadopsi dari bahasa latin *managiare* yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan. Oleh karena itu konsep manajemen tidaklah mudah untuk didefinisikan. Sampai sekarang belum ditemukan definisi manajemen yang benar-benar dapat diterima secara universal.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu,

organisasi, dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2013) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian adalah suatu teknik cara memakai, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik berupa data primer maupun data sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun karya ilmiah dan kemudian menganalisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga didapat suatu kebenaran atas data yang diperoleh. Selain itu, metode penelitian merupakan panduan atau urutan-urutan bagaimana penelitian dilakukan (Moh. Nazir, 2011:55). Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif. Adapun pengertian dari Penelitian kuantitatif menurut Widodo (2017:66) adalah sebuah penelitian yang digunakan untuk menganalisa populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi serta mengkaji sampel yang dipilih dari populasi untuk menemukan indensi, distribusi dan interelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis. Kuantitatif digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lainnya.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Analisis Deskriptif**

Secara konseptual, analisis deskriptif adalah analisis untuk mendeskripsikan variabel yang dilibatkan dalam penelitian. Di dalam statistik pada umumnya cara untuk mendeskripsikan kondisi eksisting variabel yang digunakan frekuensi, rata-rata, minimum, maksimum, dan jumlah (sum). Dalam analisis ini penulis menggunakan software SPSS versi 21.

**Tabel 5**  
**Pedoman Kategorisasi Tanggapan Responden**

No	Persentase Jumlah Skor	Kriteria
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik
3	2,61 – 3,40	Kurang Baik

4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Menurut Umi Narimawati (2017), langkah-langkah analisis deskriptif adalah sebagai berikut:

- Setiap indikator yang dinilai oleh responden, diklasifikasikan dalam lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala ordinal yang menggambarkan peringkat jawaban.
- Dihitung total skor setiap variabel / subvariabel = jumlah skor dari seluruh indikator variabel untuk semua responden.
- Dihitung skor setiap variabel/subvariabel = rata-rata dari total skor.
- Untuk mendeskripsikan jawaban responden, juga digunakan statistik deskriptif seperti distribusi frekuensi dan tampilan dalam bentuk tabel ataupun grafik dengan bantuan software Excell dan SPSS.

**Tabel 6**  
**Kriteria Presentase Tanggapan Responden Terhadap Skor Aktual**

No	Persentase	Kategori
1	0,00 – 20,00%	Sangat Rendah/Tidak Baik
2	20,01 – 40,00%	Rendah/Kurang Baik
3	40,01 – 60,00%	Cukup Tinggi/Cukup Baik
4	60,01 – 80,00%	Tinggi/Baik
5	80,01 – 100%	Sangat Tinggi/Sangat Baik

Sumber : Umi Narimawati, 2010:46

Dalam analisis deskriptif ini akan dibahas mengenai analisis rekap dimensi untuk setiap variable dan analisis rekap variable untuk kasus penelitian. Berikut penjelasan secara rinci untuk analisis masing-masing variable (Gaya Kepemimpinan, Komitmen Kerja, Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan) yang di maksud:

**Tabel 7**  
**Skala Ukur Indeks/rata-rata Tanggapan Responden**

No	Skala Ukur	Gaya Kepemimpinan	Komitmen	Motivasi	Kepuasan
1	1	Sangat Tidak Puas	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Baik	Sangat Tidak Puas



2	2	Tidak Puas	Tidak baik	Tidak Baik	Tidak baik
	3	Kurang Puas	Kurang Baik	Kurang Baik	Kurang Puas
3	4	Puas	Baik	Baik	Puas
4	5	Sangat Puas	Sangat Baik	Sangat Baik	Sangat Puas

### Analisis Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan yang dimiliki pegawai Universitas Widyatama akan tergambar melalui jawaban responden. Gaya kepemimpinan diukur menggunakan 4 dimensi yaitu konsultatif, partisipatif, delegatif, serta instruktif dioperasionalkan menjadi 11 item pernyataan. Untuk lebih memperjelas mengenai gambaran komitmen, maka akan jawaban responden akan disajikan pada tabel berikut ini :

#### a. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Gaya kepemimpinan konsultatif diukur menggunakan 3 item pernyataan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Konsultatif**

No.	Dimensi	Alternatif Jawaban					Jumlah	Kategori	
		F	5	4	3	2			1
1	Atasan memberi-kan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusi-kan masalah yang terkait dengan pekerjaan	F	8	72	3	0	0	337	Baik
		%	10%	87%	4%	0%	0%	67.40%	
2	Atasan mau menerima dan mendengarkan pendapat bawahan sehubungan dengan keputusan dan kebijaksanaan yang akan diambil	F	6	63	14	0	0	324	Baik
		%	7%	76%	17%	0%	0%	64.80%	
3		F	8	58	17	0	0	323	Baik

	Atasan selalu memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya	%	10%	70%	20%	0%	0%	64.60%	
Total								984	Baik
								65.60%	

Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di Universitas Widyatama dalam dimensi gaya kepemimpinan konsultatif. Dari hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa pimpinan dalam memberikan kesempatan untuk berdiskusi dengan atasan, dalam menerima pendapat, dan bersifat terbuka terhadap bawahan dinilai baik.

#### b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif diukur menggunakan 3 butir pernyataan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

No.	Dimensi	Alternatif Jawaban						Jumlah	Katagori
			5	4	3	2	1		
1	Atasan memberikan kelonggaran kepada bawahan dalam menentukan cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan	F	4	60	19	2	1	322	Baik
		%	5%	72%	23%	2%	1%	64.40%	
2	Atasan dan bawahan saling berbagi ide (berdiskusi) dalam membuat suatu keputusan, sehingga dibutuhkan waktu yang	F	4	63	16	5	0	330	Baik
		%	5%	76%	19%	6%	0%	66.00%	

	lebih lama dalam membuat keputusan tersebut								
3	Atasan mau ikut berpartisipasi bersama bawahan dalam upaya menyelesaikan pekerjaan	F	11	61	11	0	0	332	Baik
		%	13%	73%	13%	0%	0%	66.40%	
Total								984	Baik
								65.60%	

Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di Universitas Widyatama dalam dimensi gaya kepemimpinan partisipatif. Dari hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa pimpinan dalam memberikan kelonggaran dalam menentukan teknis pelaksanaan pekerjaan, dalam berbagi ide (diskusi), dan keterlibatan atasan dalam penyelesaian pekerjaan dinilai baik.

### c. Gaya kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif diukur menggunakan 3 butir pernyataan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 10**  
**Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Delegatif**

No.	Dimensi	Alternatif Jawaban						Jumlah	Katagori
			5	4	3	2	1		
1	Atasan menyerahkan semua keputusan dan kebijaksanaan menyangkut pekerjaan kepada bawahan	F	3	45	35	2	2	306	Baik
		%	4%	54%	42%	2%	2%	61.20%	
2	Atasan memberi kebebasan kepada bawahan untuk menentukan sendiri mengenai cara atau teknis pelaksanaan pekerjaan yang baik	F	5	56	22	3	0	321	Baik
		%	6%	67%	27%	4%	0%	64.20%	

3	Atasan percaya dengan kemampuan bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik	F	6	63	14	2	0	328	Baik
		%	7%	76%	17%	2%	0%	65.60%	
Total								955	Baik
								63.67%	

Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di Universitas Widyatama dalam dimensi gaya kepemimpinan delegatif. Dari hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa dalam memutuskan kebijakan menyangkut pekerjaan bawahan dinilai kurang baik, dalam memberikan kebebasan dalam melaksanakan teknis pekerjaan juga dinilai kurang baik, begitu juga tingkat kepercayaan atasan terhadap kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik dinilai baik.

#### d. Gaya kepemimpinan Instruktif

Gaya kepemimpinan instruktif diukur menggunakan 2 butir pernyataan, hasilnya dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 11**  
**Dimensi Variabel Gaya Kepemimpinan Instruktif**

No.	Dimensi	Alternatif Jawaban						Jumlah	Katagori
			5	4	3	2	1		
1	Atasan selama ini memberikan in- struksi yang jelas dan detail kepada bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan	F	8	51	22	1	1	313	Baik
		%	10%	61%	27%	1%	1%	62.60%	
2		F	9	60	9	5	0	322	Baik

Atasan selalu memantau tindakan bawahan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	%	11%	72%	11%	6%	0%	64.40%	
Total							635	Baik
							63.50%	

Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan di sutan raja hotel dalam dimensi gaya kepemimpinan instruktif. Dari hasil penilaian responden mengindikasikan bahwa atasan dalam memberikan instruksi pekerjaan kurang jelas dan detail, dan atasan dalam melakukan pemantauan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dinilai baik.

Dari keempat dimensi diatas maka hasil rekap dimensi jawaban responden terhadap variabel Gaya Kepemimpinan yang terdiri dari 11 pertanyaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 12**  
**Rekap Dimensi Gaya Kepemimpinan (X1)**

No	Item	Dimensi	Skor	Jml Skor	Skor Max	Skor Min	Skor Rata - rata	Kategori
1	X1-1	Konsultatif	<b>337</b>	984	1500	300	3.28	Baik
2	X1-2		324					
3	X1-3		323					
4	X1-4	Partisipatif	322	984	1500	300	3.28	Baik
5	X1-5		330					
6	X1-6		332					
7	X1-7	Delegatif	306	955	1500	300	3.18	Baik
8	X1-8		321					
9	X1-9		328					

10	X1-10	Instruktif	313	635	1000	200	3.18	Baik
11	X1-11		322					

**Tabel 13**  
**Rekap Gaya Kepemimpinan di Universitas Widyatama**

Dimensi	Skor	Jumlah Skor		Kategori
<i>Konsultatif</i>	<b>337</b>	984	65.60%	Baik
	324			
	323			
<i>Partisipatif</i>	322	984	65.60%	Baik
	330			
	332			
<i>Delegatif</i>	306	955	63.67%	Baik
	321			
	328			
<i>Instruktif</i>	313	635	63.50%	Baik
	322			
Jumlah		Presentase		Baik
Ukuran unit observasi	83	64.59%		
Item	11			
Nilai Aktual	3558			

Berdasarkan tabel tersebut rekap dimensi variable gaya kepemimpinan (X1), terlihat bahwa rata-rata dimensi variable ini berada pada kriteria baik bernilai 3.28 atau (65.60%). Untuk dimensi gaya kepemimpinan 'Konsultatif' berada dalam kriteria baik memiliki nilai 3,28 atau (65.60%), dimensi gaya kepemimpinan 'Partisipatif' berada pada kriteria baik memiliki nilai 3.28 atau (65.60%), dimensi gaya kepemimpinan 'Delegatif' berada dalam kriteria baik yaitu dengan nilai 3.18 atau (63.67%), selanjutnya dimensi gaya kepemimpinan 'Instruktif' juga berada dalam posisi baik yaitu berada pada nilai 3.18 atau (64.59%). Sehingga bisa kita simpulkan bahwa gaya kepemimpinan di Universitas Widyatama adalah Baik.

Pengujian Hipotesis deskriptif untuk kepuasan ditetapkan batas minimal variabel penelitian dikatakan baik jika proporsinya lebih besar dari 50% ( $> 0,5$ ). Hasilnya sebagai berikut :

**Tabel 14**  
**Uji Hipotesis Deskriptif Variabel Kepuasan**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepuasan Kerja	83	23	90	49.48	15.215
Valid N (listwise)	83				

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa total skor variabel kompensasi memiliki nilai maksimum yaitu 90, skor total minimum kepuasan yaitu 23. Rata-rata skor total sebesar 49.48%. Sesuai dengan hasil diagram kontinum diatas disebutkan bahwa variabel kompensasi berada pada posisi kurang baik. Kemudian besarnya standar deviasi kualitas pelayanan sebesar 15,215% yang berarti bahwa besarnya rata-rata penyimpangan sebesar 15,215%.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi Gaya Kepemimpinan (X1), Komitmen (X2) Komitmen (Y) dan Motivasi (Z), residual yang dihasilkan dari model regresi tersebut mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji Normalitas dilakukan dengan Kolmogorov-Smirnov dan analisis Grafik Normal P-P Plot.

**Tabel 15**  
**Hasil Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		X1	X2	Y	Z
N		83	83	83	83
	Mean	384.698	332.590	356.79	364.771
Normal Parameters <sup>a,b</sup>		8	4	52	1
	Std. Deviation	34.9894	63.4319	57.699	44.9686
Most Extreme Differences	Absolute	.186	.109	.127	.108
	Positive	.186	.060	.107	.108
	Negative	-.127	-.109	-.127	-.105

Kolmogorov-Smirnov Z	1.698	.994	1.160	.986
Asymp. Sig. (2-tailed)	.006	.277	.135	.285

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Konsep dasar dari uji normalitas Kolmogrov Smirnov adalah dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku (data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-score dan diasumsikan normal). Jika signifikan  $< 0,05$  berarti tidak normal. Jika signifikan  $> 0,05$  berarti normal. Jadi bisa dilihat dari data Tabel 4.15. hasil dari uji normalitas gaya kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Z) dinyatakan memiliki distribusi normal, karena  $\text{Asymp. Sig (2-tailed)} = 0.006 > 0.05$ .

Untuk hasil uji normalitas Komitmen (X2) terhadap Kepuasan (Z) dinyatakan memiliki distribusi normal, karena  $\text{Asymp. Sig (2-tailed)} = 0.277 > 0.05$

Sedangkan hasil uji normali Untuk hasil uji normalitas Motivasi (Y) terhadap Kepuasan (Z) dinyatakan memiliki distribusi normal, karena  $\text{Asymp. Sig (2-tailed)} = 0.135 > 0.05$ .

Maka hasil dari uji normalitas gaya kepemimpinan, Komitmen dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai dinyatakan memiliki distribusi normal, karena  $\text{Asymp. Sig (2-tailed)} = 0.285 > 0.05$ .

### Uji Multikoleniaritas

Uji multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen (Imam Ghazali, 2011: 105). Caranya adalah dengan mencari angka tolerance, dimana tolerance adalah nilai  $1-R^2.R^2$  disini adalah koefisien determinasi dari regresi atas suatu variabel bebas terhadap sisa variabel bebas lainnya. Setelah angka tolerance diperoleh selanjutnya dicari angka VIF. Angka VIF (variance inflation factor) yang merupakan kebalikan (resiprokal) dari tolerance. Dengan demikian semakin tinggi nilai tolerance semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Sedangkan untuk VIF, semakin rendah nilai VIF semakin rendah derajat kolinearitas yang terjadi. Batasan nilai maksimum VIF yang biasa digunakan untuk menjustifikasi adanya kolineritas adalah 10. Berikut ini adalah hasil uji multikoleniaritas dalam penelitian ini:



**Tabel 16**

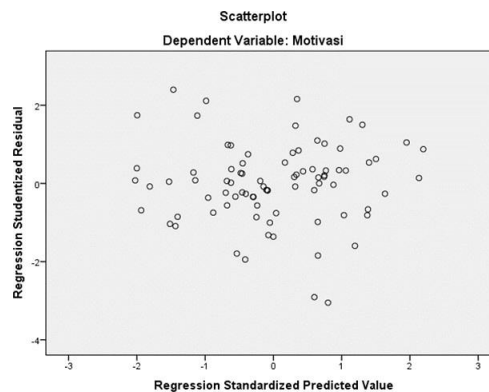
**Uji Multikolinieritas: Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Komitmen (X<sub>2</sub>) dan Motivasi (Y) Pegawai Universitas Widyatama**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	32.087	35.118		.914	.364		
1 X1	.535	.118	.416	4.521	.000	.581	1.721
X2	.086	.073	.122	1.188	.238	.467	2.143
Y	.275	.082	.353	3.370	.001	.447	2.238

Berdasarkan tabel tersebut diatas diketahui bahwa tidak terdapat multikolinieritas karena seluruh variabel independen mempunyai nilai Tolerance komitmen (X<sub>1</sub>) = 0,581 dan Disiplin (X<sub>2</sub>) = 0,467 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF komitmen (X<sub>1</sub>) = 1,721 dan Disiplin (X<sub>2</sub>) = 2,143 lebih kecil dari 10. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan terhindar dari permasalahan multikolinearitas.

#### **Uji Heterokedastisitas**

Heteroskedastisitas dapat dilihat dari ada tidaknya pola tertentu pada grafik antara sumbu X adalah variabel yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residu (Yprediksi- Yseungguhnya) yang telah distandarisasi. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas.



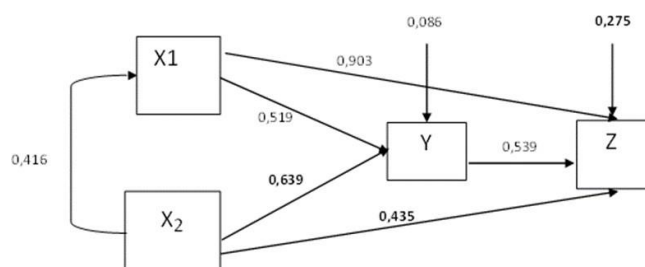
Dari hasil gambar di atas diketahui bahwa data menyebar disekitar sumbu nol (0) dan tidak membentuk pola tertentu, maka model regresi memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

### Analisis Verifikatif

Uji ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana derajat kekuatan hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini korelasi ganda tiga variabel, yaitu antara Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Untuk mengetahui derajat keeratan hubungan antar variabel penelitian maka peneliti menggunakan **Analisis Jalur (Path Analysis)**.

### Analisis Jalur Path (Path Analysis)

Setelah memperoleh nilai koefisien regresi dan koefisien korelasi, maka gambaran paradigma penelitian ini adalah sebagai berikut:



Selanjutnya berdasarkan nilai koefisien jalur dapat diperoleh besarnya pengaruh total dari komitmen organisasi (X1) dan disiplin (X2) terhadap motivasi (Y) serta kinerja pegawai (Z). Untuk lebih jelasnya maka pengujian hipotesis dan pembahasannya dapat diuraikan pada bagian berikut.

## HIPOTESIS

### Uji t

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi (Y) di Universitas Widyatama

Pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap motivasi (Y) dilakukan melalui perhitungan analisis jalur dengan hasil sebagai berikut :

#### Uji - t Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) Terhadap Motivasi (Y)

##### Pegawai Universitas Widyatama

Coefficients <sup>a</sup>										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.					
	B	Std. Error	Beta							
1	(Constant)	-29.135	56.172							
	X1	1.003	.145	.608	6.899	.000				

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, selain itu dapat dari t-hitung ( $0,519 > t$ -tabel ( $1,660$ )) Artinya, secara parsial gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja kpegawai di Universitas Widyatama Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan dan sebaliknya.

#### Pengaruh Komitmen Kerja (X2) terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y) di Universitas Widyatama

Uji parsial yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel komitmen kerja (X2) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (Y). hipotesis penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

- Ho : Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Ha : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 4.51.**

#### Uji t Pengaruh Komitmen Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Y)

##### Universitas Widyatama

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	144.162	24.338		5.923	.000
X2	.639	.072	.703	8.892	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, selain itu dapat dari t-hitung ( $5,923$ ) > t-tabel ( $8,892$ ) Artinya, secara parsial gaya kepemimpinan kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Widyatama. Hal ini menunjukkan bahwa jika motivasi semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan begitu juga sebaliknya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) di Universitas Widyatama**

Uji parsial yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). hipotesis penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

- $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- $H_a$  : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Coefficients Variabel Z**

Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
B	Std. Error	Beta		
17.543	39.267		.447	.656
.903	.102	.702	8.879	.000

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, selain itu dapat dari t-hitung ( $0,903$ ) > t-tabel ( $8,892$ ) Artinya, secara parsial gaya kepemimpinan

kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Widyatama. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan begitu juga sebaliknya.

### **Pengaruh Komitmen (X2) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) di Universitas Widyatama**

Uji parsial yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Komitmen (X1) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). hipotesis penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

- Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Ha : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Coefficients Variabel X2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	220.074	21.053		10.453	.000
	X2	.435	.062	.614	6.995	.000

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi gaya kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, selain itu dapat dari t-hitung ( $0.435 > t$ -tabel ( $6,995$ )) Artinya, secara parsial gaya kepemimpinan kerja memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Widyatama. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan begitu juga sebaliknya.

### **Pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) di Universitas Widyatama**

Uji parsial yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel motivasi kerja (Y) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y). hipotesis penelitiannya, yaitu sebagai berikut:

- Ho : Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Ha : Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Uji t Pengaruh Motivasi (Y) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Z) di Universitas Widyatama**

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	172.287	22.584		7.629	.000
Y	.539	.062	.692	8.632	.000

a. Dependent Variable: Z

Berdasarkan Tabel tersebut di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi motivasi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, selain itu dapat dari t-hitung ( $0,539$ ) > t-tabel ( $8,632$ ). Artinya, secara parsial motivasi memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Widyatama. Hal ini menunjukkan bahwa jika lingkungan kerja semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan yang signifikan begitu juga sebaliknya.

**Uji F (Simultan)**

Uji simultan adalah uji untuk membuktikan apakah variabel-variabel independen secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009:88). Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, komitmen kerja, dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Widyatama, maka dilakukan pengujian hipotesis secara simultan (Uji F). Hipotesis penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen kerja, motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Universitas Widyatama.

Penghitungan dalam uji ini dilakukan menggunakan software SPSS 21 sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	101417.258	3	33805.753	41.469	.000 <sup>b</sup>
Residual	64401.393	79	815.208		
Total	165818.651	82			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), Y, X1, X2

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Artinya, secara simultan gaya kepemimpinan, komitmen kerja dan motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Widyatama.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan tentang analisis gaya kepemimpinan, komitmen, dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai Universitas Widyatama, dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis deskriptif hasil penyebaran kuesioner diperoleh tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berada pada interval 2,60 – 3,40 dengan predikat **Baik**, besaran nilai tersebut adalah (3,18). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan persepsi yang cukup terhadap dimensi-dimensi yang digunakan pada penelitian ini, dalam arti cukup optimal.
2. Pelaksanaan dan analisis komitmen pegawai Universitas Widyatama ( $X_2$ ) dinilai **Kurang baik**, berdasarkan perhitungan dan analisis jawaban responden terhadap variabel komitmen berada pada interval 2.60 – 3.40 dengan total nilai sebesar 2.74 (57.85%), Hal ini menunjukkan penilaian responden secara umum bahwa kontribusi komitmen terhadap motivasi kerja dan kepuasan pegawai masih perlu ditingkatkan
3. Pelaksanaan dan analisis motivasi kerja (Y) pegawai Universitas Widyatama dinilai sudah berjalan dengan **cukup baik**, hal ini berdasarkan perhitungan dan analisis jawaban responden terhadap variabel motivasi kerja pada interval 2.60 – 3.40 dengan total nilai sebesar 3.05, Hal ini menunjukkan penilaian responden

secara umum bahwa kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Widyatama sudah dalam kategori baik.

4. Berdasarkan analisis deskriptif hasil penyebaran kuesioner diperoleh tanggapan responden terhadap kepuasan pegawai (Z) berada pada interval 2,60 – 3,40 dengan predikat **Kurang Baik**, besaran nilai tersebut (2,85). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan memberikan persepsi yang cukup terhadap dimensi-dimensi yang digunakan pada penelitian ini, dalam arti belum optimal.
5. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y) karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan secara langsung **Cukup Baik** adalah 0,535 dan signifikansi 0,000, karena nilai koefisien jalur positif (0,416) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).
6. Komitmen kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y) kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien jalur lingkungan kerja secara langsung adalah 0,860 dan signifikansi 0,000, karena nilai koefisien jalur positif (0,527) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) bahwa variabel komitmen memberikan persepsi yang **Cukup Baik** terhadap dimensi-dimensi yang digunakan pada penelitian ini, dalam arti belum optimal.
7. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja (Y) secara simultan diperoleh nilai  $R^2 = 0,621$  yang artinya bahwa pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) secara simultan terhadap motivasi kerja (Y) adalah sebesar 0,41. Sedangkan sisanya sebesar 0,353 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y) **Baik**.
8. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien jalur lingkungan kerja secara langsung adalah 0,860 dan signifikansi 0,000, karena nilai koefisien jalur positif (0,527) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) **Cukup Baik** dalam arti belum optimal.



9. Komitmen ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). Hal tersebut dibuktikan dari nilai koefisien jalur lingkungan kerja secara langsung adalah 0,860 dan signifikansi 0,000, dengan predikat **Cukup Baik** karena nilai koefisien jalur positif (0,527) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ).
10. Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komitmen ( $X_2$ ) terhadap motivasi pegawai (Z) secara simultan diperoleh nilai  $R^2 = 0,782$ . Artinya bahwa kontribusi pengaruh komitmen organisasi ( $X_1$ ), disiplin ( $X_2$ ) secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 72%. Sedangkan sisanya yaitu 23% merupakan pengaruh dari variabel-variabel lain (epsilon) yang tidak diteliti oleh penulis. Hasil uji simultan (Uji F) diperoleh nilai uji F hitung = 50,044 > F-tabel = 3,001 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai (Z) dalam katagori **Baik**.
11. Besarnya pengaruh motivasi kerja (Y) terhadap kepuasan pegawai (Z) berdasarkan koefisien jalur adalah sebesar 0,479. Sedangkan total pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan pegawai baik secara langsung 0,473 Hasil analisis regresi, diperoleh nilai t hitung = 5,183 < t tabel = 1,987 dan nilai signifikansi (Sig.)  $0,000 < 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang artinya bahwa motivasi kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Z) **Cukup Baik**.
12. Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), Komitmen kerja ( $X_2$ ) dan Motivasi (Y) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Z). Hal tersebut dibuktikan dari total nilai koefisien jalur baik secara langsung maupun tak langsung adalah 0,612 dan signifikansi dibawah 0,05, karena nilai koefisien jalur positif (0,785) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) **Cukup Baik**.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Akbar & Usman. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anton Mulyono Aziz dan Maya Irijayanti. 2014. *Manajemen*. Bandung: Mardika Group.
- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Armanu. 2017. *The Role of Shared Leadership and Work Environment in Strengthening the Influence of Compensation on Nurse's Performance*. Volume XX. Issue 3A. *European Research Studies Journal*.
- As'ad, Moh. 2013. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Liberty, Jakarta.
- Azhar Arsyad, M.A. 2002. *Media Pembelajaran*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Azikin, Ilyas & Asiz. 2019. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan & Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Volume 2 No. 1. *YUME : Journal of Management*.
- Bagyono. 2012. *Pariwisata dan Perhotelan*. Alfabeta. Bandung
- Bintoro & Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Creswell John W. 2010. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 3th*. America : Sage Publication.
- Dhermawan, Sudibya & Utama. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Vol. 6, No. 2. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*.
- Edy Sutisna. 2011. *Sumber Daya Manusia, Edisi 3*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Feryal abadi & Renwarin. 2017. *Analysis on the Influence of Compensation and Leadership on Job Satisfaction and Its Effect on Job Performance*. volume 131. *Advances in Intelligent Systems Research*.

- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. *Manajemen, Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman & Husnan. 2011. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hina Saleem. 2015. *The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics*. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2010. *Perilaku dan Manjaemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartono Kartini Dr. 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kertiriasih, Sujana & Suardika. 2017. *The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon)*. Vol. 9, Issue. 03, Page no: ME 20592-20600. *International Journal of Contemporary Research and Review*.
- Kotter, John P. 2014. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. New York: Free Press
- Kusumadewi, sudja, Sujana. 2018. *The Influence of Leadership Style, Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT. Khrisna Multi Lintas Cemerlang*. Vol. 9, Issue. 03. *International Journal of Contemporary Research and Review*.
- Lamalewa. 2015. *Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada Bank di Kota Merauke*. Volume VI No.1. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*.
- Lilis Sulastri. 2014. *Manajemen Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik*. Bandung: La Goods Publishing.
- Mathis, L & Jackson, Robert H. 2011. *Human Resources Manajement*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, L. & Jackson, Robert H, 2009. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miftah Thoha. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Moekijat, (2010) : *Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Mustaqim. 2016. *The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction*. Vol. 8, No.10. *International Journal of Economics and Finance*.
- Nawawi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Nawawi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajahmada University Press.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Newyork-America: McGraw-Hill Education.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugroho arianto. 2015. *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kompensasi terhadap Semangat Kerja Karyawan*. volume 11, No.2. *Jurnal ekonomia*.
- Nuraini, T. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Yayasan Aini Syam
- Onsardi. 2017. *The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty*. Volume 05. IJSRM.
- Özlem Uzunsaf Yamak & Şerife Zihni Eyüpoğlu. 2018. *Leadership Styles of Hotel Managers in Northern Cyprus: Which Style is Dominant*. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Pegi Plangiten. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. pos Indonesia (PERSERO) Manado*. Vol.1 No.4. Hal. 2155-2166. *Jurnal EMBA*.
- Pidekso, YS dan Th. Agung M. Harsiwi. 2001. *Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin*. *Jurnal Kinerja*, Vol.5, No.1 hal. 70-81.
- R. H.Lashari & H. Rana. 2018. *The Impact of Transformational Leadership and Social Interaction on Organizational Performance in the Viewpoint of Knowledge Management: An Empirical Study in Banking Sector of Pakistan*. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Raffiie, Azis & Idris. 2018. *Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor kementerian agama kabupaten aceh barat*. Volume 2, No. 1. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.

- Ratna, Nyoman Kutha. 2012. *Penelitian Sastra: Teori, Metode, dan Teknik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratnaningsih, E., (2009), Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Dengan Motivasi Sebagai Intervening Variable, *Jurnal Ekonomi Janavisi*, Vol. 12, No. 2.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rusdianto & Riani. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Traksasional Terhadap kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior. Volume 11, No.10. *Jurnal Economia*.
- S.P,Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Safroni. 2012. *Manajemen Pelayanan*. Surabaya: Aditya Media Publishing.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Silalahi, Ulber. 2011. *Asas- Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.
- Soleha, Komara & Sudia. 2012.Vol. 6, No. 1. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*.
- Sopiah, 2011, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Stifan R. Langi. 2015. *The impact of leadership style, work motivation, and job satisfaction on employee performance (Bank BNI Kawangkoan Branch)*. Volume 15 No.05.
- Subekhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakarya.
- Sugiyono. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sulastiyono, Agus. 2011. *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Jakarta: Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

- Supriyanto. 2015. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan dan Kinerja. Volume 11, No.2. *Jurnal Economia*.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Universitas Lampung.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno, & Tjutju Yuniarsih. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke 5. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Yollandha & Rantetampang. 2016. *The Affecting Leadership, Motivation, Compensation, Role Organization to Job Satisfaction Staf Government at Helath Ministry Jayapura City*. Volume 30, No 4. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*.