

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja di RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu

Deska Salsabila<sup>1</sup>, Hengky Widhiandono<sup>2</sup>, Akhmad Darmawan<sup>3</sup>, Irawan Randikaparsa<sup>4</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto<sup>1</sup>  
deskasalsabila19@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to examine and analyze the influence of transformational leadership styles, compensation and employee empowerment on employee job satisfaction at Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu General Hospital. This study uses a type of quantitative research. The population in this study were all nurses who worked at Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu General Hospital. Samples were taken using the slovin formula, a total of 107 employees at Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu General Hospital. The sampling technique in this study used the Simple Random Sampling (SRS) technique. The research instrument used a questionnaire. The analysis technique in this study used SPSS statistical analysis used for descriptive analysis, classical assumption test, linear regression analysis and hypothesis testing. The research results show that transformational leadership style, compensation and employee empowerment partially or simultaneously have a positive effect on job satisfaction at RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. The phenomenon of non-financial compensation or indirect compensation, such as holding intimate family gatherings, apparently does not reduce job satisfaction significantly. It is hoped that this research can become a reference for further research and be a consideration for companies in increasing job satisfaction so that it has a positive impact on the company's progress.*

**Keywords:** *compensation; employee empowerment; job satisfaction; transformational leadership style.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat yang bekerja di Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Sampel diambil menggunakan rumus slovin, total 107 karyawan di Rumah Sakit Umum Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling* (SRS). Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik SPSS yang digunakan untuk analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pemberdayaan karyawan sebagian atau sekaligus berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Fenomena kompensasi non-finansial atau kompensasi tidak langsung, seperti mengadakan pertemuan keluarga yang

intim, rupanya tidak mengurangi kepuasan kerja secara signifikan. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan untuk penelitian lebih lanjut dan menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja sehingga berdampak positif bagi kemajuan perusahaan.

**Kata kunci:** kompensasi; pemberdayaan karyawan; kepuasan kerja; gaya kepemimpinan transformasional

## PENDAHULUAN

Fasilitas kesehatan, terutama rumah sakit, merupakan elemen krusial dalam memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat. Rumah sakit diharapkan memberikan pelayanan kesehatan berkualitas dan memuaskan dengan mengutamakan keilmuan, moral, dan etika. Keberhasilan ini sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang terlibat. SDM yang berkualitas menjadi pilar utama dalam memberikan pelayanan terbaik, di mana dukungan fasilitas dan manajemen yang efektif pada karyawan memiliki dampak positif bagi rumah sakit. Kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam membentuk kondisi optimal untuk mencapai tujuan rumah sakit (Noor et al., 2016).

Menurut informasi dari RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu sebagai rumah sakit tipe C pertama di Brebes Selatan dengan akreditasi LARSI Paripurna, dengan jumlah dokter umum berjumlah 12, dokter spesialis 27, bidan 16 dan perawat 145. RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu mencerminkan nilai-nilai Islam dalam pelayanannya. Meskipun dihadapkan pada persaingan di sektor kesehatan, RSUD ini berkomitmen untuk mempertahankan nilai-nilai sosialnya dan memberikan perhatian kepada kaum dhuafa. Pencapaian visi RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu yang mengusung nilai-nilai Islam memerlukan kehadiran karyawan yang tidak hanya kompeten tetapi juga terlibat dalam berbagai bidang.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian sumber daya perusahaan yang sangat penting dan erat hubungannya dengan produktivitas. Sumber daya manusia menjadi elemen penggerak utama atas segala aktivitas dan kegiatan perusahaan, sehingga harus ada perhatian khusus dari pihak perusahaan sebagai sarana dalam menunjang keberhasilan bisnisnya. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan terkait sumber daya manusianya adalah masalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, selisih antara ganjaran yang diterima oleh pekerja dengan apa yang dia anggap sebagai sesuatu yang harus diterima (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam suatu perusahaan karena dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti rajin, produktif, patuh, dan bahkan malas. Menurut Edy Sutrisno dalam Pragiwani et al., (2020). Oleh karena itu pihak perusahaan harus terus mengevaluasi kepuasan kerja setiap karyawannya agar tetap produktif.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi juga perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Melalui kebijakan kompensasi yang tepat, perusahaan dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, hal ini dikemukakan oleh Mathis dan Jackson dalam (E. A.

Hasibuan & Afrizal, 2019). Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan pemberdayaan. Menurut Gibson, dkk (2012:508), Pemberdayaan adalah memberi izin kepada pegawai untuk membuat keputusan untuk mengerjakan beban kerja tepat waktu. Menurut Schermerhorn, dkk (2012:275), Pemberdayaan adalah proses dimana manajer membantu orang lain untuk memperoleh dan menggunakan kekuatan yang dibutuhkan membuat keputusan yang mempengaruhi diri mereka dan pekerjaan mereka. Dari beberapa konsep di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan adalah tindakan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pegawai dalam memberikan otoritas mengalami lebih banyak penentuan nasib sendiri, makna, kompetensi, dan dampak mengenai peran mereka dalam organisasi. dengan indikator-indikator: (1) pelibatan dalam pengambilan keputusan, (2) pemberian kesempatan pegawai untuk pengembangan diri, (3) pemberian otoritas dalam menjalankan tugas, (4) tanggung jawab.

Teori dua faktor Herzberg menyajikan pandangan yang komprehensif tentang kepuasan kerja, membedakan antara faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi kesejahteraan karyawan. Dalam konteks RSU Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu, penerapan teori ini dapat memberikan panduan berharga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan. Dalam ranah kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional menonjol sebagai faktor kunci. Namun, fenomena yang terjadi di RSU Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu menunjukkan bahwa pemimpin yang kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat memicu perputaran karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang dampak gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja karyawan menjadi esensial.

Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, juga menjadi faktor penentu dalam kepuasan kerja. Fenomena di RSU Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu menyoroti keterbatasan dalam aspek finansial dan kurangnya perhatian pada aspek non-finansial, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Pemberdayaan karyawan, melalui pelatihan, pemberian wewenang, dan tanggung jawab, diakui sebagai faktor penentu kepuasan kerja yang signifikan. Namun, pada RSU Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu, pemberdayaan karyawan belum optimal, dengan keputusan-keputusan tetap berpusat pada otoritas atasan.

Gap penelitian muncul dari perlunya pemahaman mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan pemberdayaan karyawan berkontribusi terhadap kepuasan kerja di konteks rumah sakit, khususnya RSU Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan pengetahuan ini dan memberikan kontribusi kepada literatur manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam dan solusi yang dapat diimplementasikan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan di rumah sakit ini.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Podsakoff, *et al.* (1996) dalam Tseng dan Kang (2009) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi dan kepuasan kerja, serta mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Sejalan dengan Podsakoff, *et al.*, Scandura dan Williams (2004) dalam Tseng dan Kang (2009) berdalil bahwa karakteristik pengaruh bersifat ideal serta pemberi inspirasi dan motivasi-lah yang membuat pemimpin transformasional memiliki pengaruh tambahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan Pounder (2003), Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang sangat besar pada peningkatan upaya (*efforts*) dan kepuasan bawahan. Selain itu, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung lebih efektif dalam memimpin perubahan, karena pemimpin tersebut mampu mendorong bawahannya untuk lebih mengerahkan upaya mereka dan mengarahkan diri ke keadaan masa depan yang lebih diharapkan (Hamblin, 1958; Flynn dan Staw, 2004 dalam Tseng dan Kang, 2009).

Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai” (Benjamin dan Flyinn, 2019:84). Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat: 1) *Idealized influence (charisma)*, 2) *Intellectual stimulation*, 3) *Individualized consideration*, 4) *Inspiration motivation*, (Bass and Avolio, 2020:86)

Menurut (Northouse, 2007), kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses yang memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan meningkatkan moralitas dan motivasi mereka. Kepemimpinan transformasional tidak hanya terjadi dari atas ke bawah, tetapi juga dapat terjadi secara tidak langsung, dari bawah ke atas (*bottom-up*), dan secara horizontal. Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin tidak hanya terbatas pada mereka yang berada pada level manajemen tertinggi, tetapi juga termasuk mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan jabatan atau posisi mereka. Menurut Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2008), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu: (a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) yang mencakup perilaku pemimpin dalam memberikan visi dan misi, membangkitkan rasa bangga, memperoleh respek dan kepercayaan bawahan, (b) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yang mencakup perilaku pemimpin dalam mengomunikasikan harapan tinggi, menyampaikan visi dengan menggunakan simbol-simbol untuk memusatkan upaya bawahan, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang memberikan kemajuan penting bagi organisasi, (c) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) yang mencakup perilaku pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat, dan (d)

Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*) yang mencakup perilaku pemimpin dalam memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.

## **Kompensasi**

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kompensasi menurut Odunlami, I. B., & Matthew, A. O. (2014), yaitu *vroom's expectancy theory* dan *agency theory*. Teori kompensasi model ekspektasi vroom yang didasarkan pada asumsi bahwa manusia adalah makhluk rasional dan akan berusaha memaksimalkan gajinya, pendekatan ini mengasumsikan bahwa motivasi untuk bekerja sangat ditentukan oleh persepsi individu bahwa jenis perilaku yang pasti akan mengarah pada jenis hasil tertentu. Oleh karena itu perlu untuk mengatakan bahwa jika seorang karyawan merasa bahwa dia akan mendapat kompensasi yang memadai maka seorang karyawan akan bekerja lebih keras untuk menerima lebih banyak kompensasi.

Handoko (2019:70) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Menurut (A. P. Mangkunegara, 2009), kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan kepada karyawan yang sebanding dengan kontribusi dan pelayanan yang telah diberikan. (Handoko, 2011) mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk balas jasa yang diterima oleh karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2011) membedakan dua bentuk kompensasi yang umum digunakan, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merujuk pada imbalan finansial yang langsung diterima oleh karyawan seperti gaji, tunjangan, dan insentif. Sementara itu, kompensasi tidak langsung meliputi *benefit* dan *services*, yaitu bentuk kompensasi tambahan yang tidak berbentuk finansial dan diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contoh dari *benefit* dan *services* adalah uang pensiun, fasilitas olahraga, dan acara *family gathering*.

## **Pemberdayaan Karyawan**

Teori menurut Khan (1997) pemberdayaan karyawan menjadi salah satu upaya yang wajib dilakukan untuk terciptanya karyawan yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai iptek, serta kemampuan manajemen, meningkatkan mutu karyawan untuk dapat memenuhi tantangan perkembangan yang semakin cepat, efisien dan produktif, harus dilakukan secara terus menerus sehingga tetap menjadi karyawan yang produktif. Sementara, Snell and Bohlander (2013), mengungkapkan bahwa pemberdayaan merupakan proses pemberian kekuatan kepada karyawan untuk dapat menginisiasi perubahan, dengan demikian akan dapat mendorong mereka untuk mengambil tanggung jawab atas apa yang mereka lakukan.

Menurut Noe et al. dalam (Widodo, 2015), pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan.

Pemberdayaan, menurut Clutterbuck dalam (Makmur, 2008) adalah upaya untuk mendorong individu untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah model pemberdayaan karyawan menurut Khan (Khan, 2007), yang meliputi (a) Kepercayaan diri (*confident*), (b) Keinginan (*desire*), (c) Kepercayaan (*trust*), (d) Wewenang (*accountability*), (e) Komunikasi (*communication*), (f) Kredibilitas (*credibility*).

## **Kepuasan Kerja**

Konsep “teori yang membahas tentang kepuasan kerja adalah teori dua faktor (*two factor theory*) dari Herzberg, teori ini menghubungkan faktor-faktor intrinsik pekerjaan dengan kepuasan kerja serta mengaitkan faktor-faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja (Sutanto, 2019). Faktor-faktor ekstrinsik meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur pekerjaan, kualitas pengawasan dan hubungan antar pribadi diantara rekan kerja, atasan dan bawahan, sedangkan faktor-faktor intrinsik antara lain prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan untuk berkembang. Faktor - faktor dari teori dua faktor berfungsi sebagai panduan bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan agar karyawan merasa nyaman bekerja, jika dua faktor tersebut dapat diciptakan pada kondisi kerja perusahaan maka karyawan akan merasa puas dalam bekerja.

(Nurhasanah et al., 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Menurut Sutrisno (2019:75), bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaannya.

Menurut (Gomes, 2001), kepuasan kerja adalah penilaian subjektif yang didasarkan pada perbandingan antara pengalaman kerja aktual seorang karyawan dengan harapan, keinginan, dan hak yang dianggap pantas bagi dirinya. (Wijaya, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti: (a) karakteristik pekerjaan yang menantang, (b) gaji yang adil, (c) kondisi kerja yang mendukung, (d) hubungan dengan rekan kerja, dan (e) tingkat kepercayaan terhadap organisasi.

## **Pengaruh Antar Variabel**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang mampu meningkatkan tingkat moralitas dan motivasi dalam diri pemimpin dan pengikutnya. (Northouse, 2007) menyatakan bahwa hal tersebut dicapai melalui interaksi yang saling menguatkan antara keduanya. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu menciptakan rasa loyalitas dan rasa hormat bawahan terhadap atasan, sehingga bawahan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Adapun dukungan penelitian sebelumnya

yaitu: Beberapa peneliti telah meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Menurut (Aditya & Ardana, 2016) dan (Suhartini & Lusianah, 2019), ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, pendapat (Firmansyah, 2015) berbeda, ia mengungkapkan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

**H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Kompensasi, yang mencakup berbagai bentuk penghargaan seperti uang, barang langsung, atau tidak langsung, dianggap sebagai faktor krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pandangan ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Andani & Ardana (2020), yang menyatakan bahwa memberikan imbalan kepada karyawan atas jasa yang mereka berikan dapat menjadi pendorong motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih keras. Pemberian kompensasi yang sesuai memiliki dampak positif pada kepuasan kerja karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Teori ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian, seperti yang disebutkan oleh Andani & Ardana (2020), yang menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai berperan sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

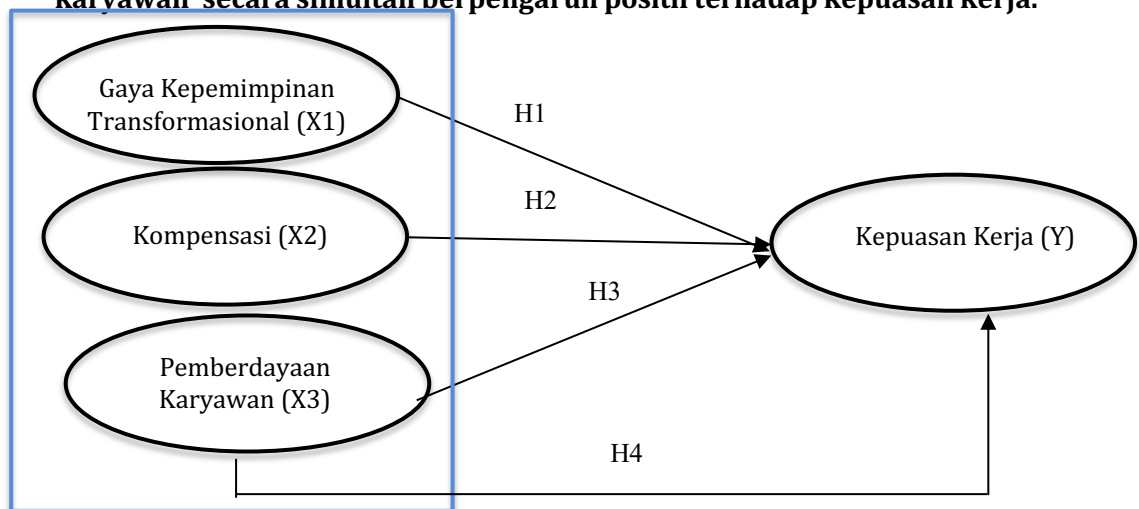
Pemberdayaan karyawan, yang melibatkan pemberian otonomi dan kebebasan dalam menjalankan tugas, dianggap sebagai faktor kunci dalam menciptakan rasa dihargai dan memengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Pandangan ini diperkuat oleh teori dari Wahjosumidjo (2003), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup pemberdayaan, mampu memberikan semangat kepada para pengikutnya. Pemberdayaan karyawan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja dalam lingkungan kerja. Dengan memberikan otonomi kepada karyawan, mereka merasa dihargai dan memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, sehingga mereka merasa memiliki kontribusi yang signifikan terhadap tujuan perusahaan. Meskipun terdapat hasil studi yang beragam, seperti yang dilakukan oleh Insan et al. (2013), pandangan umum tetap menegaskan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan karyawan dapat dianggap sebagai salah satu cara efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan.

**H3 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**

Menurut Wahjosumidjo (2003), gaya kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin memberikan perhatian pada masalah yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari setiap

pengikutnya dengan memberikan semangat. Teori menurut Hasibuan (2017), menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Teori Clutterbuck yang dikutip oleh Makmur (2008), pemberdayaan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka dalam meningkatkan cara mereka melaksanakan pekerjaan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

**H4 : Gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.**



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu yang berjumlah 145 orang. Sampel penelitian ini berjumlah 107 karyawan berdasarkan pada rumus penentuan jumlah sampel Slovin tahun 1960. Teknik sampling menggunakan *Simple Random Sampling* (SRS). Metode yang digunakan dalam penentuan sampel adalah metode sampel jenuh yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai penelitian. Teknik analisis menggunakan SPSS yang mencakup analisis deskriptif, uji validitas, uji reabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesis.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap butir pernyataan dalam kuesioner mengenai gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu informasi data karyawan dari departemen sumber daya manusia RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu dan buku-buku referensi serta jurnal terkait dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan data tahun 2023.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	14	13,1
	Perempuan	93	86,9
Jumlah		107	107
Usia	15-20	2	1,9
	21-25	62	57,9
	26-30	25	23,4
	31-35	7	6,5
	36-40	8	7,5
	41-45	3	2,8
Jumlah		107	107
Status Pernikahan	Sudah Menikah	57	53,3
	Belum Menikah	50	46,7
Jumlah		107	107
Lama Bekerja	<1 Tahun	4	3,7
	1-5 Tahun	72	67,3
	6-10 Tahun	25	23,4
	11-15 Tahun	6	5,6
Jumlah		107	107
Pendidikan Terakhir	D3	83	77,5
	S1	24	22,4
Jumlah		107	107
Bagian Kerja	Kepala Ruang	4	3,7
	Kepala Shift	22	20,6
	Perawat Pelaksana	81	75,7
Jumlah		107	107

### Uji Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil pengolahan, data mencakup empat variabel utama yang berkaitan dengan manajemen dan kepuasan karyawan, diukur dari respons 107 partisipan. Variabel pertama adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dengan rentang nilai antara 12 hingga 20 dan rata-rata sebesar 16,08, menunjukkan adanya variasi dalam persepsi tentang gaya kepemimpinan transformasional di antara partisipan, dengan standar deviasi sebesar 1,99.

Selanjutnya, variabel Kompensasi (X2) memiliki rentang nilai antara 16 hingga 30, dengan rata-rata sebesar 23,78 dan standar deviasi sebesar 3,37. Hal ini menggambarkan variasi yang signifikan dalam persepsi terkait kompensasi yang

diterima oleh karyawan, dimana beberapa karyawan mungkin merasa lebih puas dengan kompensasi mereka daripada yang lain.

Variabel "Pemberdayaan Karyawan (X3) memiliki rentang nilai antara 12 hingga 20, dengan rata-rata sebesar 16,26 dan standar deviasi sebesar 2,13. Ini mencerminkan variasi dalam persepsi pemberdayaan karyawan di lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi tingkat motivasi dan keterlibatan karyawan.

Terakhir, variabel Kepuasan Kerja (Y) menunjukkan rentang nilai antara 12 hingga 25, dengan rata-rata sebesar 19,32 dan standar deviasi sebesar 3,11. Data ini mengindikasikan variasi dalam tingkat kepuasan kerja di antara partisipan, dengan beberapa karyawan mungkin memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi daripada yang lain.

Secara keseluruhan, analisis data ini memberikan gambaran tentang persepsi dan variasi di dalam organisasi terkait dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, pemberdayaan karyawan, dan kepuasan kerja. Pemahaman lebih lanjut tentang distribusi dan pola data ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika organisasi dan potensi area untuk perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

## Uji Validitas

Setiap butir pernyataan pada setiap variabel menerima  $r$  yang ditentukan > tabel  $r$  pada taraf signifikan ( $\alpha = 0,05$ ) atau 0,000, berdasarkan uji validitas yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil pengujian, menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dikatakan valid, karena nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga hasil pengujian ini dapat dilanjutkan.

## Uji Reabilitas

Berdasarkan pengujian reabilitas yang dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha yaitu sebesar Cronbach's Alpha > 0,60. Berdasarkan hasil pengujian tersebut menunjukkan Cronbach Alpha gaya kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 0,865, kompensasi (X2) sebesar 0,901, pemberdayaan karyawan (X3) sebesar 0,889, dan kepuasan kerja (Y) sebesar 0,896 lebih besar dari 0,60. Artinya kuesioner yang digunakan pada penelitian ini reliabel atau konsisten.

## Hasil Uji Asumsi Klasik

### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan variabel residual atau kesalahan dalam model regresi memiliki distribusi normal. Hasil pengujian yang dilakukan, diketahui bahwa nilai signifikansi Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,057. Karena nilai signifikansi Asymp.sig (2-tailed) sebesar 0,057 > dari 0,05 (lebih besar). Maka dalam uji normalitas kolmogrov-smirnov di atas, dapat di simpulkan bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diketahui nilai Tolerance untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 0,691), variabel

Kompensasi (X2) sebesar 0,593, dan variabel Pemberdayaan karyawan (X3) sebesar 0,645. Semua nilai Tolerance ketiga variabel di atas lebih dari 0,10. Sedangkan untuk nilai VIF variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) sebesar 1,447, variabel Kompensasi (X2) sebesar 1,686, variabel Pemberdayaan Karyawan (X3) sebesar 1,551. Semua nilai VIF ketiga Variabel di atas lebih kecil dari 10,00. maka dalam uji multikolinearitas di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam uji regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan pengujian heteroskedastisitas yang dilakukan, nilai signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)  $0,953 > 0,05$ , variabel Kompensasi (X2)  $0,621 > 0,05$  dan variabel Pemberdayaan Karyawan (X3)  $0,343 > 0,05$  menunjukkan bahwa data yang digunakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda. Metode ini digunakan untuk menganalisis Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Kompensasi (X2), dan Pemberdayaan Karyawan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y). Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda didapatkan persamaan model regresi linier berganda seperti berikut:  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$   $Y = 2,451 + 0,405 X_1 + 0,219 X_2 + 0,316 X_3$ . Menarik kesimpulan dari temuan persamaan regresi di atas, kita dapat mengatakan bahwa:  $\alpha$  = Nilai konstanta ( $\alpha$ ) menunjukkan nilai kepuasan kerja adalah 0,207 unit jika tidak ada perubahan gaya kepemimpinan Transformasional, kompensasi, atau pemberdayaan karyawan, menurut positif 0,405.

$\beta_1$  = Nilai koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) menunjukkan nilai positif sebesar 0.405 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel kepemimpinan transformasional maka akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,405.

$\beta_2$  = Nilai koefisien regresi variabel Kompensasi (X2) menunjukkan nilai positif sebesar 0.219 menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel kompensasi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,219.

$\beta_3$  = Nilai koefisien regresi variabel pemberdayaan karyawan (X3) menunjukkan nilai positif sebesar 0.316 menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa setiap kenaikan 1 satuan variabel pemberdayaan karyawan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,316.

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

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,343. Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2) dan pemberdayaan

karyawan (X3) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) dapat menjelaskan sekitar 34,3% dari variabilitas yang terdapat dalam variabel kepuasan kerja (Y). Dengan demikian, sekitar 65,7% dari variabilitas kepuasan kerja (Y) tidak dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut dalam konteks model regresi ini.

Meskipun nilai R-Square tidak mencapai tingkat yang tinggi, temuan ini tetap memberikan gambaran tentang seberapa baik model regresi dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut atau penambahan variabel-variabel lain mungkin diperlukan untuk meningkatkan tingkat eksplanasi model terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

## Uji Hipotesis

### Uji F

Berdasarkan hasil uji F, dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), kompensasi (X2), dan pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) memiliki nilai sig.  $0,000 < 0,05$  dan nilai F hitung  $17,903 > F$  tabel  $2,693$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yang berarti secara simultan terdapat pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y.

### Uji t

Berdasarkan hasil uji t, diketahui nilai signifikansi untuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sebesar  $0,008 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,694 > t$  tabel  $1,983$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti secara parsial terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai signifikansi untuk pengaruh kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sebesar  $0,024 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,288 > t$  tabel  $1,983$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti secara parsial terdapat pengaruh kompensasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y). Nilai signifikansi untuk pengaruh pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kepuasan kerja (Y) adalah sebesar  $0,032 < 0,05$  dan nilai t hitung  $2,171 > t$  tabel  $1,983$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima yang berarti secara parsial terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan (X3) terhadap kepuasan kerja (Y).

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji regresi linier menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini di dukung oleh hasil uji t bahwa secara parsial terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian (Aditya & Ardana, 2016) dan (Suhartini & Lusianah, 2019), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak di dukung oleh penelitian (Firmansyah, 2015) yang mengungkapkan bahwa tidak ditemukan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, hal itu dapat dilihat antara lain: adanya sikap keterbukaan pimpinan untuk selalu mengajak karyawan bekerja sama di dalam mencari solusi penyelesaian suatu masalah. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan masukan, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara profesional.

## **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi linier menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini di dukung oleh hasil uji t bahwa secara parsial terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian (Oktaviane, 2013) dan (Bhatti, 2011) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahendrawan dan Indrawati (2015:2), Iroth dkk (2018:18), Wahyuni dan Irfani (2019:1), Satriyana dan Ulfah (2020:1), Tambengi dkk (2016:1), Hasyim (2020:1) menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang tinggi belum tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja

Kompensasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga dapat dilihat dari sifat pekerjaan dan rekan kerja. Pekerjaan yang berat tentu akan membuat karyawan merasa kurang nyaman dan kurang puas dengan pekerjaan yang dimilikinya. Pekerjaan yang terlalu rumit pun akan membuat karyawannya kurang efisien ketika bekerja. RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu senantiasa memastikan karyawannya dapat bekerja sesuai dengan porsinya masing-masing sehingga karyawan tetap merasa nyaman dengan pekerjaan dan tetap bekerja secara efisien. Walaupun perusahaan jarang mengadakan acara keakraban seperti *family gathering* karena padatnya jam kerja, namun kepuasan kerja karyawan tetaplah tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi *non financial* atau kompensasi tidak langsung tidak menurunkan kepuasan kerja secara signifikan. Adanya kompensasi yang telah sesuai dengan hak karyawan menjadikan kepuasan tersendiri bagi karyawan yang bekerja langsung. Hal ini tentu akan berpengaruh positif terhadap kemajuan perusahaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Onsardi et al.,(2017) yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan maka dari itu semakin tinggi kompensasi yang diperoleh karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh penelitian Surono dan Rozak (2017) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji regresi linier menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini di dukung oleh hasil uji t bahwa secara parsial terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3

diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian (Idris et al., 2018) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja di antara karyawan perkotaan Malaysia, namun tidak di dukung oleh penelitian (Insan et al., 2013) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Makna signifikan dari pemberdayaan karyawan ini berarti ketika karyawan memperoleh tingkat pemberdayaan yang tinggi oleh pihak perusahaan sehingga karyawan dapat menumbuhkan rasa *competence* dimana karyawan merasa yakin akan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, serta *selfdetermination* dimana karyawan memiliki rasa kontrol atas pekerjaan mereka sendiri, dan yang terakhir yaitu *impact* yang artinya rasa yakin karyawan terhadap kinerja mereka dalam mempengaruhi hasil pekerjaan, dari ketiga hal tersebut maka akan meningkatkan rasa puas mereka dalam bekerja. Oleh sebab itu, dapat diketahui bahwa pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang penting bagi para karyawan yang bekerja di RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Onsardi et al.,(2017) yaitu pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dalam penelitian tersebut dinyatakan semakin baik dan efektif pemberdayaan karyawan yang dilakukan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Idris et al., (2017) yang menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## KESIMPULAN & SARAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan pemberdayaan karyawan, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di RSUD Muhammadiyah Siti Aminah Bumiayu. Terlihat bahwa fenomena kompensasi non-finansial, seperti pengadaan acara keakraban *family gathering*, ternyata tidak menurunkan kepuasan kerja secara signifikan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya dan menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan.

Saran dalam penelitian ini adalah pimpinan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pelibatan dalam pengambilan keputusan, beraktualisasi diri, menggunakan segenap kemampuannya, *skill* dan potensi karyawan agar dapat bekerja lebih baik. Dalam kaitannya dengan kompensasi, perusahaan hendaknya memberikan kompensasi sesuai dengan hasil kerja karyawannya karena hal ini akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Meskipun penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hanya terdiri dari tiga variabel, yakni gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan pemberdayaan karyawan,

sementara masih banyak faktor lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja; (2) Jumlah responden sebanyak 107 orang masih tergolong sedikit untuk menggambarkan kondisi secara menyeluruh; (3) Proses pengambilan data melalui kuesioner mungkin tidak selalu mencerminkan pendapat sebenarnya, karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman tiap responden, serta faktor kejujuran dalam mengisi kuesioner. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja yang dapat dikembangkan lagi serta sesuai dengan kebutuhan ilmu saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pasoka Sumber Karya Padang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 168. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3), 1801–1830.
- Bass and Avolio. (2020). Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218
- Bhatti, K. K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business And Social Science*, 2(8).
- Firmansyah, A. H. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indosat Pontianak*. 2(3), 1–16.
- Gomes. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Handoko, H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711.
- Insan, A. N., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2013). The Effect of Empowerment of the Organizational Commitment and the Job Satisfaction of the Employees of the National Electricity Company (Ltd.) in South Sulawesi Province Indonesia. *Asian Transactions on Basic & Applied Sciences*, 3(4), 2221–4291.
- Hasibuan, E. A., & Afrizal. (2019). Analisis Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *JEM: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 5(1), 22–41

- Khan. (2007). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Andi Offset.
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publication.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Odunlami, I. B., & Matthew, A. O. (2014). Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9), 108-117.
- Oktaviane, F. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Pasoka Sumber Karya Padang. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Pragiwani, M., Lesmana, A. S., & Alexandri, M. B. (2020). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan
- Transformasional, Pola Komunikasi Dan Manajemen Konflik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Responsive*, 3(1), 25–33.
- Robbins, S. ., & Judge, T. . (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Salemba Empat.
- Suhartini, & Lusianah. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Serang. *Primanomics: Jurnal Ekonomi \& Bisnis*, 17(1), 132–145.
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-2. Edisi I. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Surono, & Rozak, H. A. (2017). PENGARUH KOMPENSASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPI)*.