

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK ENVIRONMENT AND COMPENSATION STYLE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS TO IMPROVE WORK SATISFACTION OF EMPLOYEES IN PT. NUSATOVEL KANTOR SEMARANG CENTER

Ahsan Asyari ¹⁾, Adji Seputro, SE, MM ²⁾, Patricia Dhiana Paramita, SE, MM ³⁾

¹⁾ Mahasiswa Fakultas Ekonomika Universitas Pandanaran Semarang

²⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap komitmen organisasi (1), pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja (2), pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja (3). Penelitian ini dilakukan dengan metode survey dan pembagian kuesioner terhadap manajer dan para staff disemua bagian dengan objek penelitian PT.Nusatovel (kantor pusat Semarang) semua bagian dengan total responden 75 orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan kompensasi tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (1) Sedangkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kompensasi juga tidak memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2). Sedangkan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (3). Komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja .

ABSTRACTION

The purpose of this study was to analyze the effect of transformational leadership style, work environment, and compensation on organizational commitment (1), the influence of transformational leadership style, work environment, and compensation on job satisfaction (2), the influence of organizational commitment on job satisfaction (3). This research was conducted by survey method and distribution of questionnaires to managers and staff in all parts with the object of research PT. Nusatovel (Semarang head office) all parts with a total of 75 respondents. Data analysis used in this study used multiple linear regression analysis with the help of the program SPSS 21. The results showed that leadership style had a positive and significant influence on organizational commitment, the work environment also had a positive and significant influence on organizational commitment, while compensation did not have a positive and significant influence on organizational commitment. (1) Whereas the leadership style has a positive influence on job satisfaction, the work environment does not have a positive and significant effect on job satisfaction, and compensation also does not have a positive and significant effect on job satisfaction (2). While organizational commitment has a positive influence on job satisfaction (3). Organizational commitment mediates the effect of transformational leadership style on job satisfaction. Organizational commitment does not mediate the influence of the work environment on job satisfaction, and organizational commitment also mediates the effect of compensation on job satisfaction.

Keywords: *transformational leadership style, work environment, compensation, organizational commitment, job satisfaction.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap pegawai baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang telah dilakukan bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia berbagai permasalahan akan sering muncul, seperti komitmen organisasi yang menurun.

PT. Nusatovel adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang biro perjalanan dan wisata, adapula produk dan layanan yang ditawarkan yaitu, layanan tiket penerbangan secara online, tiket kereta api, paket wisata dalam dan luar negeri, reservasi hotel, dokumen perjalanan seperti visa paspor dll. dan juga ada (*Meeting, Incentive, Convention, Exhibition*) seperti outbound, launching product dll. PT. Nusatovel memiliki visi dan misi untuk menjadi salah satu penyedia jasa tour dan travel paling menarik di Indonesia yang memberikan pengalaman tak terlupakan kepada pelanggan, praktisi bisnis. Dan salah satu misi perusahaan adalah menghadirkan kegiatan operasional dan layanan yang terencana tepat sasaran serta pengalaman wisata yang tak ternilai dengan implementasi praktis. Untuk itu maka PT. Nusatovel selalu berusaha menciptakan pelayanan yang menarik dan terbaik melalui jaringan distribusi yang luas.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan karena adanya research problem yang ditemukan dilapangan. Obyek dari penelitian ini adalah kantor area pemasaran pusat PT. Nusatovel yang beralamatkan di Pusat Pertokoan Simpang Lima blok C/6 Semarang. Lingkup pemasaran dari PT. Nusatovel ini tidak hanya seputar Semarang saja, namun juga terdapat kantor-kantor cabang lain di beberapa kota-kota besar lainnya yang terdapat disekitaran daerah-daerah di Jawa Tengah seperti Solo, Temanggung, Salatiga, Magelang, Purwokerto, Pekalongan dan di Daerah Istimewa Yogyakarta. Kantor-kantor cabang perusahaan ini merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja, dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang kepala cabang.

Terdapat beberapa masalah terkait dengan komitmen organisasi karyawan pada PT. Nusatovel, dalam metode wawancara yang telah dilakukan penulis, baik dengan sang manager atau

dengan beberapa karyawan. Masalah ini terkait dengan komitmen organisasi yang berjalan, yaitu semakin meningkatnya angka absensi karyawan yang tidak masuk tanpa keterangan dan keterlambatan dalam hadir kerja disetiap bulannya padahal PT. Nusatovel telah memberikan jatah untuk cuti selama 12 hari dalam satu tahun. Kondisi ini mejadi indikasi awal melemahnya komitmen organisasi yang berjalan kurang optimal.

Lebih lanjut, dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan terkait, permasalahan yang muncul dilapangan antara lain yaitu keinginan dari pimpinan yang mengharapakan adanya perbaikan-perbaikan yang terus-menerus dalam pekerjaan, sehingga menimbulkan banyak keluhan dari karyawan yang tidak sempat tersampaikan secara terbuka dalam forum *brifing* dalam perusahaan. Hal tersebut dicurigai berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut disebabkan adanya upaya dari perusahaan untuk meningkatkan hasil pekerjaan dengan tenggat waktu pekerjaan yang dianggap oleh para karyawan terbilang singkat, namun tidak sesuai dengan tunjangan yang mereka terima.

Faktor penyumbang lain adalah adanya campur tangan dari atasan, sehingga para karyawan merasa bahwa mereka memiliki kendali yang lebih kecil atas pekerjaan mereka, selain itu, muncul permasalahan-permasalahan internal yang terjadi, misalnya sikap saling tuduh jika ada kesalahan dalam menjalankan langkah-langkah baku tentang proses pekerjaan yang sudah ditetapkan dan juga kurang adanya komunikasi yang terjalin baik antar sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan, sehingga hal tersebut menimbulkan adanya konflik diantara mereka.

Dari paparan-paparan diatas, penelitian ini memfokuskan diri untuk mengetahui komitmen organisasi yang dicurigai melemah, dengan adanya indikasi dari banyaknya pelanggaran aturan yang sudah ditetapkan perusahaan, serta banyaknya masalah-masalah lain yang muncul yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Bila dilihat perspektif sumber daya manusia permasalahan yang terjadi dipicu oleh beberapa faktor yakni gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Penelitian ini ditinjau melalui variabel gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi, serta variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini. Tujuannya adalah dengan

adanya kepuasan kerja komitmen organisasi yang tinggi dapat tercipta kembali.

Disisi yang sama, apabila komitmen organisasi tinggi maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat, sehingga performa perusahaan dan keinginan yang diharapkan dapat tercapai. Luthans (2005) mengartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota mengekspresikan perhatian mereka terhadap kebaikan dan kesuksesan organisasi.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel?
- 2) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel?
- 3) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel?
- 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel ?
- 5) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Nusatovel ?
- 6) Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Nusatovel ?
- 7) Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Nusatovel ?
- 8) Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT.Nusatovel ?
- 9) Apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel ?
- 10) Apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel

2. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT.Nusatovel
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
5. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
8. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
9. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
10. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel

TELAAH PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil - hasil yang lebih besar dari pada yang telah direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal Mondiani (2012). Para pemimpin transformasional, mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan indentifikasi dengan pemimpin tersebut, namun mereka dapat juga untuk mentransformasi para pengikut dengan bertindak sebagai seorang pelatih, guru atau mentor.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan atau setiap aspek dan gejala fisik dan sosial kultural yang mempengaruhi individu. Menurut Lilik (2010) faktor lain yang harus diperhatikan adalah lingkungan kerja, karena hal ini sangat berkaitan dengan kepuasan kerja, apabila lingkungan

pekerjaan terlihat baik, maka hal tersebut dapat memberikan pengaruh yang baik juga terhadap kinerja karyawan, dan sebaliknya. Lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktifitas, maka kondisi lingkungan kerja yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat efisiensi yang tinggi. Lingkungan kerja yang baik akan dapat membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, memberikan ketenangan pada mata dan keinginan rohaniah.

Kompensasi

Kompensasi adalah bayaran yang diberikan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas dari para karyawan guna mencapai keunggulan dalam bersaing yang kompetitif Simamora (2011). Dengan adanya kompensasi yang layak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan maka karyawan bekerja dengan giat dan bekerja dengan sepenuh hati sehingga terciptanya kepuasan kerja karyawan.

Hasibuan (2012) menjelaskan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. kompensasi adalah pelengkap baik yang bersifat material yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi secara fisik maupun mental karyawan.

Handoko (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selanjutnya Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Yusnita dan Sari (2014) mengemukakan bahwa Kompensasi merupakan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan agar kinerja karyawan semakin tinggi dan baik, selain itu Kompensasi juga bersifat tidak tetap atau sewaktu-waktu dapat berubah. Kompensasi yang diberikan secara adil dan sesuai beban kerja akan membuat karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan, hal ini tentunya dapat membuat karyawan bekerja secara maksimal, dan mendukung semua aktivitas perusahaan. Ketidakuasan

karyawan terhadap kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan dapat mengakibatkan timbulnya perilaku negatif karyawan dan menurunnya komitmen yang nantinya akan menurunkan prestasi kerja masing-masing karyawan Apriyanti (2016).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap karyawan yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka kepada sebuah kesuksesan dan sebuah kebaikan pada organisasinya. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja dan tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan, maka hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong tumbuhnya komitmen organisasi, apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Menurut Lok (2013) dalam penelitiannya disebutkan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi pada dasarnya menyangkut kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya, menjadi bagian dari organisasi sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi tersebut. Karyawan memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi disamping itu para karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan (organisasi) akan mempunyai sikap atau loyalitas kepada organisasi dan ditandai dengan partisipasi pada organisasi sebagai titik focus dan berlanjut sampai organisasi mencapai sukses (Luthans, 2010).

Komitmen karyawan sebagai seorang buruh terhadap organisasi bukanlah merupakan suatu hal yang terjadi secara sepihak. Dalam hal ini organisasi dan karyawan harus secara bersama-sama menciptakan kondisi yang kondusif untuk mencapai komitmen. Karyawan yang semula kurang memiliki komitmen, namun setelah bekerja ternyata selain mendapat imbalan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku, ternyata didapati adanya hal-hal yang menarik dan memberinya kepuasan. Hal itu tentu akan memupuk berkembangnya komitmen individu tersebut terhadap organisasi. Apalagi jika perusahaan memberikan suatu kesejahteraan hidup ataupun juga jaminan keamanan, misalnya koperasi, fasilitas transportasi, dan juga fasilitas yang mendukung kegiatan kerja, maka dapat

dipastikan karyawan akan puas dan dapat bekerja dengan penuh semangat, lebih produktif, dan efisien dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya jika para karyawan tidak merasakan kepuasan kerja karena kurangnya fasilitas penunjang, maka secara otomatis komitmen karyawan terhadap organisasi menjadi makin luntur atau bahkan mungkin karyawan cenderung tidak menyukai tempat kerjanya. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan penurunan komitmen karyawan.

Dalam bekerja seseorang memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada organisasi, dan sebaliknya dia juga menuntut supaya organisasi memberikan apa yang menjadi keinginannya. Sumbangan tersebut bisa seperti usaha, keterampilan, loyalitas, kreativitas serta lainnya yang membuat setiap individu sebagai sumber daya bagi organisasi. Hal tersebut membuat organisasi memberikan suatu imbalan kepada karyawan tersebut. Imbalan dapat berupa gaji, fasilitas, status, keamanan kerja, dan sebagainya. Bagi karyawan, imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan dan kenyataan yang diperoleh. Hal ini akan membuat karyawan terpuaskan dan akan menunjukkan hubungan yang positif dengan organisasi yang mengarah pada komitmen.

Sedangkan sebaliknya, jika seorang karyawan memandang bahwa organisasinya tidak dapat memenuhi satu atau beberapa hal yang dibutuhkannya atau dengan kata lain terjadi ketidakcocokan antara organisasi dengan karyawan yang membuat karyawan merasa tidak puas, maka akan berdampak pada terjadinya proses keluarnya individu (karyawan) dari keanggotaan suatu organisasi.

Dan Jika terjadi proses pergantian tenaga kerja yang tinggi dalam organisasi (perusahaan), maka kemungkinan kelemahan yang akan terjadi adalah menyangkut masalah disiplin dan komitmen organisasi.

Kepuasan Kerja

Definisi Kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Luthans (2011) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Kepuasan kerja menurut Robbins (2013) merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Handoko (2012) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka sendiri.

Menurut Testa (2010) bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif dari hasil penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Testa (2010) juga menjelaskan kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu respon emosi yang positif berupa perasaan bahagia terhadap suatu pekerjaan yang telah dilakukan, dalam hal ini ada beberapa macam aspek yang meliputi kepuasan kerja tersebut, diantaranya adalah penilaian kinerja, gaji, promosi jabatan, rekan kerja, lingkungan kerja, pemimpinnya dan bahkan pekerjaan itu sendiri.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. H-1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PT.Nusatovel
2. H-2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PT.Nusatovel
3. H-3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi PT.Nusatovel
4. H-4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
5. H-5 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
6. H-6 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel
7. H-7 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Nusatovel

8. H-8 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja PT.Nusatovel
9. H-9 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja PT.Nusatovel
10. H-10 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja PT.Nusatovel

METODE PENELITIAN

Adapun variabel-variabel yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen (variabel bebas), dan variabel mediasi (variabel penghubung) serta variabel dependen (variabel terikat). Untuk memperjelas antara variabel independent, variabel mediasi dan variabel dependent, maka perlu batasan-batasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel Independen (bebas)
Menurut Sugiyono (2014), pengertian variabel independen adalah sebagai berikut: Variabel Independent (bebas) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Dalam penelitian ini Variabel bebas (X1) adalah gaya kepemimpinan transformasional, (X2) lingkungan kerja dan (X3) kompensasi
2. Variabel Mediasi
Variabel mediasi (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah (Y1) komitmen organisasi
3. Variabel Dependen
Menurut Sugiyono (2014), pengertian variabel dependent adalah sebagai berikut: Variabel dependent (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono). Variabel dependen atau variabel terikat pada penelitian ini adalah (Y2) kepuasan kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi, apakah

dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan atau tidak. Ada beberapa macam-macam uji asumsi klasik yaitu Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal (Ghozali, 2016). Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan Uji Kolmogorov Smirnov, dimana Uji Kolmogorov Smirnov adalah pengujian normalitas dalam program *SPSS for windows*, jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Sebaliknya jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

UJI ONE SAMPLE KS STEP 1

	total_x1	total_x2	total_x3	total_y1	
N	75	75	75	75	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean 19,05	19,11	19,09	19,03	
	Std. Deviation 3,464	3,509	3,595	3,518	
Most Extreme Differences	Absolute	,154	,147	,146	,156
	Positive	,114	,114	,108	,110
	Negative	-,154	-,147	-,146	-,156
Kolmogorov-Smirnov Z	1,337	1,274	1,266	1,348	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,056	,078	,081	,053	

UJI ONE SAMPLE KS STEP 2

	total_x1	total_x2	total_x3	total_y1	total_y2	
N	75	75	75	75	75	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean 19,05	19,11	19,09	19,03	19,33	
	Std. Deviation 3,464	3,509	3,595	3,518	3,580	
Most Extreme Differences	Absolute	,154	,147	,146	,156	,130
	Positive	,114	,114	,108	,110	,118
	Negative	-,154	-,147	-,146	-,156	-,130
Kolmogorov-Smirnov Z	1,337	1,274	1,266	1,348	1,122	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,056	,078	,081	,053	,161	

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), komitmen (Y1) dan kepuasan kerja (Y2), memiliki nilai probabilitas lebih besar daripada 0.05, sehingga populasi berdistribusi normal nilai KS dari masing – masing variabel anatara lain:

- Gaya kepemimpinan transformasional 1.337 dengan tingkat signifikansi 0.056
- Lingkungan kerja 1.274 dengan tingkat signifikansi 0.078
- Kompensasi 1.266 dengan tingkat signifikansi 0.081
- Komitmen Organisasi 1.348 dengan tingkat signifikansi 0.053
- Kepuasan kerja 1.122 dengan tingkat signifikansi 0.161

Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolonieritas dapat dilihat dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance* (Gujarati,2014).

Uji Multikolonieritas Regresi Step 1

Variabel	Tolerance	VIF	Ket.
X1	0,185	5,413	Tidak terjadi multikolonieritas
X2	0,185	5,404	Tidak terjadi multikolonieritas
X3	0,255	3,915	Tidak terjadi multikolonieritas

Sumber : Data primer diolah, 2019

Uji Multikolonieritas Step 2

Variabel	Tolerance	VIF	Ket.
X1	0,174	5,738	Tidak terjadi multikolonieritas
X2	0,174	5,760	Tidak terjadi multikolonieritas
X3	0,247	4,054	Tidak terjadi multikolonieritas
Y1	0,318	3,149	

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel diatas , maka dapat dilihat bahwa nilai VIF semua variabel bebas jauh di bawah 10 dan hasil dan hasil niai *tolerance* menunjukkan semua variabel bebas memiliki nilai

tolerance lebih besar 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 0.90. Dengan demikian dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan adalah Uji Glejser. Uji glejser dilakukan dengan meregresikan variabel – variabel bebas yang digunakan dalam penelitian terhadap nilai absolut residualnya (Gujarati,2014).

Uji Glejser Step 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,971	1,396		2,129	,037
TOTAL_X1	,314	,152	,321	2,064	,043
TOTAL_X2	,330	,153	,336	2,161	,034
TOTAL_X3	,193	,122	,210	1,587	,117

Sumber : Data primer diolah, 2019

Uji Glejser Step 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,086	1,277		4,764	,000
TOTAL_X1	,401	,139	,465	2,884	,005
TOTAL_X2	,241	,140	,278	1,723	,089
TOTAL_X3	-,210	,110	-,259	-1,910	,060
TOTAL_Y1	,320	,105	,362	3,034	,003

Sumber : Data primer diolah, 2019

Hasil diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3), komitmen organisasi (Y1) dan kepuasan kerja (Y2), semuanya lebih besar dari pada 0.05, maka dapat disimpulkan data tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linier Bertahap

Analisis regresi linear bertahap digunakan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali, 2016). Analisis ini dilakukan dengan 2 tahap atau *Two Stage Least Square* (2SLS) yang terdiri dari 2 model. Model pertama sebagai variabel dependennya adalah komitmen organisasi (Y_1) dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3). Pada model kedua sebagai variabel dependennya adalah kepuasan kerja (Y_2) dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1).

Uji Regresi Step 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	2,971	1,396	
TOTAL_X1	,314	,152	,321
TOTAL_X2	,330	,153	,336
TOTAL_X3	,193	,122	,210

Sumber : Data primer diolah, 2019

Persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

$$Y = 2,971 + 0,314 X_1 + 0,330 X_2 + 0,193 X_3 + e$$

Persamaan regresi linear bertahap pada persamaan tahap I dapat dijelaskan sebagai berikut: Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti ketiga variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y_1), sehingga apabila terjadi peningkatan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) maka akan dapat memberikan dampak yang positif terhadap komitmen organisasi (Y_1). Dari persamaan regresi linear bertahap yang telah dituliskan maka dapat dianalisis :

a. Konstanta (α) sebesar : 2,971

Artinya : apabila gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) sama dengan 0 atau

ditiadakan maka komitmen organisasi akan mengalami peningkatan sebesar 297,1 persen ($2,9711 \times 100\%$)

b. Nilai $b_1 = 0,314$

Artinya : variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y_1). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), maka komitmen organisasi (Y_1) mengalami peningkatan sebesar 31,4 persen dengan asumsi variabel lingkungan kerja (X_2), dan kompensasi (X_3) adalah konstan.

c. Nilai $b_2 = 0,330$

Artinya : variabel lingkungan kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y_1). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel lingkungan kerja (X_2), maka komitmen organisasi (Y_1) mengalami peningkatan sebesar 33,0 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan kompensasi (X_3) adalah konstan.

d. Nilai $b_3 = 0,193$

Artinya : variabel kompensasi (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y_1). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel kompensasi (X_3), maka komitmen organisasi (Y_1) mengalami peningkatan sebesar 19,3 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) adalah konstan.

Uji Regresi Step 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	6,086	1,277	
TOTAL_X1	,401	,139	,465
TOTAL_X2	,241	,140	,278
TOTAL_X3	-,210	,110	-,259
TOTAL_Y1	,320	,105	,362

Sumber : Data primer diolah, 2019

Persamaan regresi yang mencerminkan hubungan antara variabel – variabel yang di gunakan dalam penelitian ini yaitu :

$$Y = 6,086 + 0,401 X_1 + 0,241 X_2 + 0,210 X_3 + 0,320 Y_1 + e$$

Persamaan regresi linear bertahap pada persamaan tahap II dapat dijelaskan sebagai berikut: Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti ke empat variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_2), sehingga apabila terjadi peningkatan gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1) maka akan meningkatkan dampak positif terhadap kepuasan kerja (Y_2). Dari persamaan regresi linier bertahap yang telah dituliskan, maka dapat di analisis sebagai berikut :

- Nilai Konstan (a) sebesar = 6,086
Artinya : apabila gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) kompensasi (X_3), dan komitmen organisasi (Y_1) sama dengan 0 atau ditiadakan maka kepuasan kerja (Y_2) akan mengalami peningkatan sebesar 608,6 persen ($60,86 \times 100\%$)
- Nilai $b_1 = 0,401$
Artinya : variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_2). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), maka kepuasan kerja (Y_2) mengalami peningkatan sebesar 40,1 persen dengan asumsi variabel lingkungan kerja (X_2), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1) adalah konstan.
- Nilai $b_2 = 0,241$
Artinya : variabel lingkungan kerja (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_2). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel lingkungan kerja (X_2), maka kepuasan kerja (Y_2) mengalami peningkatan sebesar 0,53 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1) adalah konstan.
- Nilai $b_3 = 0,210$
Artinya : variabel kompensasi (X_3) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_2). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel kompensasi (X_3), maka kepuasan kerja (Y_2) mengalami peningkatan sebesar 21,0 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1),

lingkungan kerja (X_2) dan komitmen organisasi (Y_1) adalah konstan.

- Nilai $b_4 = 0,320$
Artinya : Variabel komitmen organisasi (Y_1) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Y_2). Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel komitmen organisasi (Y_1), maka kepuasan kerja (Y_2) akan mengalami peningkatan sebesar 32,0 persen dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) adalah konstan.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model digunakan untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual baik secara parsial (Uji t) (Ghozali,2011).

Uji t Step 1

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		2,129	,037
1 TOTAL_X1	,321	2,064	,043
TOTAL_X2	,336	2,161	,034
TOTAL_X3	,210	1,587	,117

Sumber : Data primer diolah, 2019

- Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)
Di ketahui nilai sig untuk pengaruh X_1 terhadap Y_1 adalah sebesar $0,043 < 0,05$ dan nilai t hitung $2,064 > 1,6666$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh yang positif dari X_1 terhadap Y_1
- Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)
Diketahui nilai sig untuk pengaruh X_2 terhadap Y_1 adalah sebesar $0,034 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $2,161 > 1,6666$ sehingga dapat di simpulkan bahwa H_2 diterima yang berarti terdapat pengaruh positif dari X_2 terhadap Y_1 .
- Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)
Diketahui nilai sig untuk pengaruh X_3 terhadap Y_1 adalah sebesar $0,117 > 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $1,587 < 1,6666$ sehingga dapat di simpulkan bahwa H_3 ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh yang positif dari X_3 terhadap Y_1 .

Uji t Step 2

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		4,764	,000
1 TOTAL_X1	,465	2,884	,005
TOTAL_X2	,278	1,723	,089
TOTAL_X3	-,259	-1,910	,060
TOTAL_Y1	,362	3,034	,003

Sumber : Data primer diolah, 2019

4. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh X1 terhadap Y2 adalah sebesar $0,005 < 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $2,884 > 1,6666$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima yang dapat dikatakan terdapat pengaruh antara X1 terhadap Y2.

5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh X2 terhadap Y2 adalah sebesar $0,089 > 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $1,723 > 1,6666$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak dan bertanda tidak positif yang dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh antara X2 terhadap Y2.

6. Pengujian Hipotesis Keenam (H6)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh X3 terhadap Y1 adalah sebesar $0,060 > 0,05$ dan nilai t hitung sebesar $-1,910 < 1,6666$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 ditolak dan dapat dikatakan tidak terdapat pengaruh antara X3 terhadap Y2.

7. Pengujian Hipotesis Ketujuh (H7)

Diketahui nilai sig untuk pengaruh Y1 terhadap Y2 adalah sebesar $0,003 < 0,005$ dan nilai t hitung sebesar $3,034 > 1,6666$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H7 diterima yang dapat dikatakan terdapat pengaruh antara Y1 terhadap Y2.

Uji R Square

Koefisien determinasi (*R Square*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel dependent memberikan

hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen

Determinasi R Square Step 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,826 ^a	,682	,669	1,942

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 besarnya nilai (R^2) *R Square* adalah 0,682 yang berarti variasi variabel komitmen organisasi (Y_1) dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) sebesar 0,682 atau 68,2 persen.

Sementara itu besarnya nilai SEE (*Standard Error of the Estimate*) adalah 1,942 dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel komitmen organisasi (Y_1).

Determinasi R Square Step 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 ^a	,683	,665	1,723

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 besarnya nilai (R^2) *R Square* adalah 0,683 yang berarti variasi variabel kepuasan kerja (Y_2) dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang meliputi gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2), kompensasi (X_3) dan komitmen organisasi (Y_1) sebesar 0,683 atau 68,3 persen.

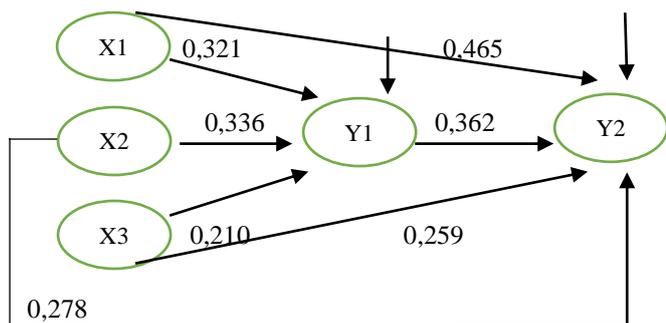
Sementara itu besarnya nilai SEE (*Standard Error of the Estimate*) adalah 1,723 dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel kepuasan kerja (Y_2).

Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel mediasi merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016). Variabel mediasi merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016).

Variabel mediasi merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016). Variabel mediasi merupakan variabel antara atau mediating yang fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel-variabel dependen (Ghozali, 2016).

Model Diagram Jalur Empiris Standardized, n = 50



Berdasarkan model diagram jalur empiris pada tabel 4.4 dapat dihitung pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan kompensasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) sebagai variabel mediasi.

Pengaruh langsung (*Direct Effect / DE*)

Untuk menghitung pengaruh langsung digunakan formula sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y_1) dengan nilai 0,321.
2. Pengaruh variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_1) dengan nilai 0,336
3. Pengaruh variabel kompensasi (X_3) terhadap komitmen organisasi (Y_1) dengan nilai 0,210
4. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) dengan nilai 0,465
5. Pengaruh variabel lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_2) dengan nilai 0,278
6. Pengaruh variabel kompensasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_2) dengan nilai 0,259
7. Pengaruh variabel komitmen organisasi (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) dengan nilai 0,362

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect/IE*) dan Pengaruh Total (*Total Effect*)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung dan pengaruh total di gunakan formula sebagai berikut

1. Pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X_1) melalui komitmen organisasi (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) yaitu $0,321 \times 0,362 = 0,116202$. Maka pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,465 + 0,116202 = 0,581202$. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,465 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,581202 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Y_1) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap prestasi kerja (Y_2).
2. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja (X_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) yaitu : $0,336 \times 0,362 = 0,121632$. Maka pengaruh total yang diberikan lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,278 + 0,121632 = 0,399632$ Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,278 dan pengaruh tidak langsung 0,121632 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Y_1) tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y_2).
3. Pengaruh tidak langsung kompensasi (X_3) melalui komitmen organisasi (Y_1) terhadap kepuasan kerja (Y_2) yaitu : $0,210 \times 0,362 = 0,07602$. Maka pengaruh total yang diberikan kompensasi (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_2) melalui komitmen organisasi (Y_1) adalah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,259 + 0,07602 = 0,33502$. Berdasarkan hasil perhitungan yang di peroleh nilai pengaruh langsung sebesar 0,259 dan pengaruh tidak langsung 0,33502 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari

pengaruh langsungnya. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh kompensasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y2).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis serta pembahasan yang telah dilakukan pada bab IV tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), lingkungan kerja (X2), kompensasi (X3) terhadap komitmen organisasi (Y1) dalam meningkatkan kepuasan kerja (Y2) pada karyawan PT. Nusatovel (kantor pusat Semarang), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)
Disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y1). (H1 diterima).
2. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)
Disimpulkan bahwa lingkungan kerja (X2) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Y1). (H2 diterima).
3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)
Bahwa H3 tidak terdapat pengaruh yang positif dari kompensasi (X3) terhadap komitmen organisasi (Y1). (H3 ditolak).
4. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)
Disimpulkan bahwa H4 terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y2). (H4 diterima)
5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)
Disimpulkan bahwa H5 tidak terdapat pengaruh antara lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2). (H5 ditolak).
6. Pengujian Hipotesis Keenam (H6)
Disimpulkan bahwa H6 tidak terdapat pengaruh antara kompensasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y2). (H6 ditolak).
7. Pengujian Hipotesis Ketujuh (H7)
Disimpulkan bahwa H7 terdapat pengaruh antara komitmen organisasi (Y1) terhadap kepuasan kerja (Y2). (H7 diterima).
8. Pengujian Hipotesis Kedelapan (H8)
Disimpulkan bahwa komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap prestasi kerja (Y2). (H8 diterima).
9. Pengujian Hipotesis Kesembilan (H9)

Disimpulkan bahwa komitmen organisasi (Y1) tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Y2).

(H9 ditolak).

10. Pengujian Hipotesis Kesepuluh (H10)

Disimpulkan bahwa komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh kompensasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y2).

(H10 diterima).

SARAN

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan dan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Pemimpin diharapkan mampu untuk lebih memotivasi karyawan serta melakukan pendekatan dan pengarahan kepada karyawan agar pemimpin mengerti apa yang diharapkan oleh karyawan sehingga mampu menciptakan hubungan kekeluargaan dalam lingkup kerja. Minimal dimulai dengan cara memberikan perhatian lebih kepada karyawan dan dengan memberikan saran ataupun masukan atas pekerjaan karyawan.
2. Lingkungan kerja yang tercipta dinilai sudah baik, tetapi lebih baik lagi jika pemimpin mampu mengajak para karyawannya meningkatkan lingkungan kerja yang ada, mengingat bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendorong guna meningkatkan kinerja serta meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan. Hal ini dapat dimulai dengan menjaga hubungan dalam pekerjaan, menjaga komunikasi dalam pemberian tugas, serta memberi ruang kepada karyawan untuk dapat memaksimalkan kinerjanya .
3. Seharusnya perusahaan dapat melakukan asosiasi ataupun forum diskusi untuk seluruh jajaran pekerja di perusahaan baik dari pimpinan atas maupun karyawan paling rendah. Dengan dilakukannya kegiatan seperti itu nantinya dapat mengangkat loyalitas yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan, dan juga untuk semakin mempererat hubungan pekerjaan baik atasan ke karyawan maupun sebaliknya, sehingga mampu menciptakan kesetaraan diantara keduanya. Hal ini dapat dilakukan didalam briefing, baik sebelum ataupun sesudah jam kerja, sehingga nantinya para karyawan dapat

- menyampaikan secara terbuka apa yang mereka keluhkan dalam pekerjaan.
4. Perusahaan diharapkan mampu untuk memberi semacam apresiasi ataupun penghargaan kepada karyawan terbaik atas apa yang dilakukan selama ini, sebagai bentuk menghargai usaha dari karyawan, sehingga karyawan merasa sangat dihargai usahanya dan nantinya juga dapat menimbulkan rasa kepuasan dari karyawan. Misalnya dengan melakukan pengangkatan jabatan ataupun dengan memberikan karyawan bonus tambahan beberapa bulan atau beberapa tahun sekali sebagai upaya mengapresiasi karyawan terbaik dalam perusahaan.
 5. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat terus mengembangkan penelitian. Dan penelitian yang menggunakan tiga variabel bebas diharapkan dapat mengganti atau memperluas variabel dalam penelitian dengan variabel lain agar menciptakan temuan baru dalam bidangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, Y., & Santosa, T.E.C. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Dinamika ekonomi & bisnis*
- Bass, BM, Avolio, BK., Jung DI., dan Berson, Y, 2012, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology: The American Psychological Association, Inc.* 88(2) : h:207-218.
- Dubrin Andrew J. 2010. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Jakarta: Prenada Media
- Ferdinand 2016. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi Kedua, UNDIP, Semarang
- Ghozali, Imam. 2016 *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 20*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Ghujarati 2014 *Ekonometrika Dasar*. Erlangga, Jakarta
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2013. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusetts*
- Handoko, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Personalia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Handoko, T.H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2012. *MSDM*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Indriantoro, Supomo, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Ishak, Arep dan Tanjung, Henri 2013. *Manajemen Motivasi*. Penerbit: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Kendra Cherry 2013 What is a Transformational Leadership? How Transformational Leadership Inspire About.com Guide, Online 19 November 2018. <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>
- Lok, Pater. 2013. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment A cross-national comparison. *Journal of Management Development* Vol. 23 No. 4, 2004 pp. 321-338.
- Luthans, Fred, 2011, *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Management Study Guide, 2013. <http://managementstudyguide.com/>
- Mathis, R. L. & Jackson, J.H. 2010. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat. Jakarta
- Mardiana 2011 *Manajemen Produksi*. Penerbit: Badan Penerbit IPWI, Jakarta
- Mc Shane, G.V 2011 *Organizational Behavior*. 2nd Edition. New York : Mc Graw Hill
- Mondiani, T. 2012 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai PT. PLN Persero UPJ Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis*.

- Mondy, W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Ed 10. Jakarta: Penerbit Erlangga, PT. Gelora Aksara Pratama
- Nasution 2014. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nimran, Umar. 2014 *Perilaku Organisasi*. Cetakan Ketiga, CV. Mitra Media, Surabaya
- Nitisemito, Alex. 2010. *Manajemen Personalial: Manajemen SDM*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Notoadmojo, Soekidjo 2015. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineksa Cipta
- Oktaviane, F. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pasoka Sumber Karya Padang, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. *Jurnal EMBA*. Volume 1 No.4 Hal.2155-2166
- O Leary & Caldwell 2011. People and organizational culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person Organization. *fit. Academy Of Journal*
- Robbin, S.P. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. edisi kelima, Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S., & Timothy, A.J. 2010 *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior*, Buku Terjemahan. Jakarta: Gramedia.
- Safaria 2014 *Kepemimpinan*. Edisi Pertama, Graha Ilmu: Yogyakarta
- Saputra, Beny Mahyudi, 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kepercayaan Karyawan pada Atasan Politeknik Cahaya Surya Kediri, Prodi D III Akuntansi, *Jurnal Cahaya Aktiva*, Volume 3 No 2
- Santoso, Singgih 2014. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Elex Media Computindo Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Sedarmayanti, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ilham Jaya
- Siagian, Sondang P. 2012 Kiat meningkatkan Produktivitas Kerja, Rineksa Cipta, Jakarta.
- Simamora, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, H. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Cetakan Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ke-15. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2014. *Metode Analisa Data Dengan Pengumpulan Data Responden*. Bandung Alfabeta
- Sugiyono 2013. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Suwardi & Utomo, J. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen*, 5(1): 75-86.
- Testa, M.R. 2010. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(3), 226-237.
- Tika H, Moh. Pabundu. 2010 *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama,. PT. Bhumi Aksara, Jakarta
- Umar, Husein. 2010. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Umar, Husein . 2013. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga, Jakarta: Rajawali Pers
- Wilanda. 2013. Efek Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi. *Skripsi Tidak Diterbitkan*. Yogyakarta: UPN.
- Yukl. A.G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia*: Yusuf Udaya. Jakarta: Penerbit Prenhalindo.
- Yusnita, dan Sari 2014 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Tirta Investama (Danone AQUA). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Fakultas Ekonomi*. Vol.2 Hal.23-27