**Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan yang dimoderasi oleh Keterikatan Kerja Karyawan. (survey pada hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat)**

***The Impact Of Leadership, Communication And Compensation On The Job Satisfaction And The Implications On The Performances Of Employee that moderation by Employee Engagement. (survey on 4 and 5 star hotels in west java)***

Zulkifli Harahap

NPM: 139010013

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ABSTRAK

Zulkifli Harahap, NPM: 139010013, Pengaruh Peran Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan yang dimoderasi oleh Keterikatan Kerja Karyawan. (survey pada hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat), dengan bimbingan Prof. Dr. H. Suryana Sumantri,S.Psi.,MSIE selaku Promotor dan Dr. H. Horas Djulius.,SE selaku Co-Promotor.

Latar belakang dari penelitian ini didasarkan pada fenomena yang ada dimana kinerja karyawan yang belum optimal sehingga kualitas pelayanan hotel belum optimal pada saat ini.Adapun yang menjadi faktor utama rendahnya kinerja karyawan adalah tingkat kepuasan kerja karyawan dalam bekerja masih rendah.Berdasarkan penelitian awal, rendahnya kepuasan kerja lebih disebabkan belum optimalnya kepemimpinan, rendahnya komunikasi dan rendahnya kompensasi karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji Pengaruh peran Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh keterikatan kerja karyawan di Hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif, metode peneltian yang digunakan descriptive survey dan exlanantory survey. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan tingkat manajer Hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat sebanyak 199 orang. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisa jalur ( Path Analysis ).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 17,18 persen, pengaruh langsung Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 4,96 persen, pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 20,49 persen. Secara simultan pengaruh varabel bebas terhadap Kepuasan Kerja sebesar 70,66 persen sisanya sebesar 29,34 persen merupakan factor lain yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi Kepuasan Kerja, dan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 78 persen, sisanya sebesar 22 persen merupakan factor lain yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi.Berdasarkan hasil perhitungan nilai moderasi dari keterikatan kerja diperoleh nilai R2 sebesar 0,796 atau 79,6%, artinya ada peningkatan sebesar 1,6%. Hal ini membuktikan bahwa keterikatan kerja sebagai variabel moderating akan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawandan Keterikatan Kerja.

**ABSTRACT**

Zulkifli Harahap, NPM: 139010013, The Impact Of Leadership, Communication And Compensation On The Job Satisfaction And The Implications On The Performances Of Employee that moderation by Employee Engagement. (survey on 4 and 5 star hotels in west java) , mentored by Prof. Dr. H. Suryana Sumantri,S.Psi.,MSIE as the Promotor dan Dr. H. Horas Djulius.,SE as the Co-Promotor.

The background of this research is based on the phenomenom that is where employee performances is not optimal so that the hotel’s service quality not optimal. As for the main factor is the low performance of employee job satisfaction is low. Based on the minary research, low job satisfaction is often caused by non-optimal of leaderships, communication and compensation of hotel’s employee in west java.

This study aims to acknowledge and analyze the impact of leaderships, communication and compensation on the job satisfaction and its implication on employee performance that moderation by employee engagement on 4 and 5 star hotels in west java.

This study used a descriptive approach and verification, the research method used descriptive and explanatory survey. In this study, the samples are employee with managerial level on 4 and 5 stars hotel in west java , as much as 199 employees. The analysis method of this study is the path analysis.

The research concludes that there is an influences of the Leaderships on job satisfaction of 17,8 Percent, the effect of Communication on job satisfaction of 4,96 percent, the effect of compensation on job satisfaction 20,49 percent. simultaneously influence of independent varibles on the job satisfaction of 70,66 percent of the remaining 29,34 percent is the other factors are not studied, but also influence on the job satisfaction, and influence of job satisfaction on employees performances by 78 percent, and the remaining 22 percent are other factors not examined in this study but also influence. Based on calculation of moderation from employee engagement R2 is 0,796 ( 79,6%), it means there are increasing number about 1,6%. This case show that employee engagement in moderating variabel will sthrenghten corelation betweenjob satisfaction and employee performances.

PENDAHULUAN

Sesuai dengan amanat Undang Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 2009 Tentang  Kepariwisataan bahwa kepariwisataan merupakan integral dari pembangunan nasional yang dilakukan secara sistematis, terencana terpadu, berkelanjutan dan bertanggung jawab dengan tetap memberikan perlindungan terhadap nilai-nilai agama, budaya yang hidup dalam masyarakat, kelestarian dan mutu lingkungan hidup, serta kepentingan nasional.  Salah satu unsur kepariwisataan diantaranya adalah sarana akomodasi atau hotel. Hotel merupakan salah satu industri jasa yang menyediakan jasa akomodasi/penginapan. Industri perhotelan mengalami perkembangan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan banyak persaingan dalam industri tersebut. Persaingan menjadi semakin ketat dengan munculnya bermacam jenis industri perhotelan yang menawarkan fasilitas dan pelayanan dengan keunikan tersendiri, seperti *villa*, *resort, apartment* dan *bungalow.* Hal tersebut sesuai dengan amanat dari Undang-Undang No 10 tahun 2009,bahwa pembangunan kepariwisataan diperlukan untuk mendorong pemerataan kesempatan berusaha dan memperoleh manfaat serta mampu menghadapi tantangan perubahan kehidupan lokal, nasional dan global.

Persaingan dalam era globalisasi semakin hari dirasakan semakin ketat, manajemen sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga eksistensi perusahaannya. Agar bisa menjaga keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumberdaya yang dimilikinya termasuk didalamnya meningkatkan disiplin dan kinerja karyawannya. Demikian juga dalam dunia pariwisata Indonesia merupakan negara yang kaya akan kekayaan alam, keindahan panorama, kebudayaan yang beraneka ragam, serta penduduknya yang ramah yang merupakan salah satu daya tarik bagi wisatasan Mancanegara untuk berkunjung ke Indonesia, sehingga diperlukan kinerja manajemen yang baik dalam pengelolaannya.

Salah satu usaha yang dilakukan pemerintah untuk menarik minat wisatawan datang ke Indonesia, dengan memfokuskan kegiatan pemerintah yang berhubungan dengan dunia international dan mampu menyerap banyak wisatawan lebih banyak diadakan di Indonesia. Usaha yang dilakukan pemerintah Indonesia cukup membawa hasil, wisatawan baik domestik maupun mancanegara yang datang ke Indonesia berangsur- angsur mulai meningkat dan mampu membangkitkan kembali industri pariwisata sehingga menimbulkan persaingan yang ketat dalam bisnis perhotelan

Dilihat dari sebaran per provinsi, jumlah usaha hotel/akomodasi hotel yang paling banyak terdapat di wilayah Jawa-Bali, yaitu sebanyak 8.275 unit yang sebagian besar terdapat di Propinsi Jawa Timur dan Bali sebanyak 1.833 unit dan 1.829 unit (12,0 persen), serta Propinsi Jawa Barat sebanyak 1.576 unit (10,3 persen). Sementara jumlah usaha hotel/akomodasi yang paling sedikit terdapat di Propinsi Gorontalo dan Papua Barat yaitu masing-masing sebanyak 76 unit dan 80 unit. Sementara apabila dilihat jumlah kamarnya, jumlah terbesar di Propinsi Bali sebanyak 46.363 kamar atau 13,8 persen, dan di Propinsi Jawa Timur serta DKI Jakarta masing-masing sebanyak 36.424 dan 36.314 kamar (10,8 persen) .Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel di Jawa Barat secara rata-rata pada November 2013 sebesar 44,42 persen, mengalami kenaikan 2,89 poin dibandingkan Oktober 2013 yang tercatat sebesar 41,53 persen. TPK hotel bintang di Jawa Barat pada November 2013 sebesar 50,50 persen, naik 5,89 poin dibandingkan Oktober 2013 yang tercatat 44,61 persen. TPK tertinggi pada hotel bintang 4 hingga mencapai 58,60 persen, dan terendah pada hotel bintang 2 sebesar 43,82 persen. TPK hotel non bintang sebesar 37,09 persen, turun 0,20 poin dibandingkan Oktober 2013 yang tercatat 37,29 persen. TPK tertinggi pada hotel dengan kelompok kamar 11-24 sebesar 40,41 persen, dan terendah pada kelompok kamar lebih dari 100 sebesar 26,44 persen. Rata-rata lama menginap tamu di hotel bintang selama 1,46 hari dan 1,30 hari di hotel non bintang. Tamu asing rata-rata menginap di hotel bintang selama 2,55 hari, dan di hotel non bintang selama 2,22 hari, sedangkan tamu asal Indonesia rata-rata menginap hanya selama 1,40 hari di hotel bintang dan 1,28 hari di hotel non bintang. Kedatangan tamu mancanegara melalui Bandara Husein Sastranegara Bandung pada November 2013 sebanyak 18.116 orang, mengalami kenaikan 50,07 persen dibandingkan Oktober 2013 yang tercatat sebanyak 12.072 orang. Sedangkan wisman yang datang melalui pelabuhan Muarajati Cirebon mengalami penurunan dari 220 orang pada Oktober 2013 menjadi 127 orang pada November 2013 atau turun sebesar 42,27 persen. Jumlah kamar hotel di Bandung pada 2013 diperkirakan mencapai 20.000, naik 29 persen dari proyeksi akhir tahun 2012 sebesar 15.500 kamar.

Potensi bisnis perhotelan di Jawa Barat, khususnya Bandung sangat besar, Pada tahun 2011, jumlah kamar hotel di Bandung baru mencapai 11.000 kamar, dan diharapkan bisa meningkat menjadi 15.500 hingga akhir tahun 2012. Sayangnya, pertumbuhan ini belum didukung pengembangan potensi wisata yang memadai.  "Untuk itu pemerintah harus segera membenahi dan membangun potensi destinasi wisata, misalnya Tangkuban Perahu, Kawah Putih, atau Maribaya yang saat ini kondisinya memprihatinkan,". Hingga kini, wisatawan domestik yang masuk ke wilayah Jawa Barat baru sebanyak 7 juta per tahun, dari total 42 juta wisatawan tiap tahunnya secara nasional. Sementara untuk wisatawan mancanegara, jumlahnya bahkan baru sejumlah 425.000 orang, dari total sekitar 17 juta setiap tahunnya secara nasional. Indonesia sebagai salah satu negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia memiliki aktivitas perekonomian yang cukup tinggi. Perekonomian nasional yang tercermin dari angka pertumbuhan ekonomi menunjukkan kondisi yang cukup kuat sebagai fundamental perekonomian. Pertumbuhan ekonomi di tahun 2014 mencapai 6,5 persen lebih tinggi dibandingkan tahun 2010 yang sebesar 6,2 persen. Pertumbuhan ekonomi ini didukung oleh sumber-sumber dari konsumsi masyarakat, konsumsi pemerintah, dan investasi. Sementara itu, sisi eksternal masih mengalami sedikit tekanan akibat gejolak yang terjadi di Eropa dan US belum pulih kembali. Dilihat dari sisi sektoral, pertumbuhan sektor pengangkutan dan komunikasi setiap tahun selalu menempati posisi teratas diikuti oleh sektor perdagangan, hotel, dan restoran, serta sektor keuangan. Sementara apabila dicermati dari kontribusinya terhadap total pertumbuhan ekonomi atau *share to growth,* kontributor terbesar berasal dari sektor perdagangan, hotel dan restoran, diikuti oleh sektor industri, serta sektor pengangkutan dan komunikasi. Sektor perdagangan, hotel, dan restoran tumbuh sebesar 9,2 persen di tahun 2014 meningkat dari 8,7 persen di tahun sebelumnya. Sementara kontribusinya di tahun 2014 mencapai 1,6 persen dari total pertumbuhan ekonomi sedikit meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 1,5 persen.

Sebagai salah satu sektor penggerak pertumbuhan ekonomi, output dalam sektor perdagangan, hotel, dan restoran akan mendorong peningkatan output sektor-sektor lainnya. Didalam angka pengganda output menurut sektor (untuk setiap juta rupiah perubahan permintaan akhir dalam Input-Output 2005), sektor perdagangan, hotel dan restoran menempati peringkat 10. Artinya setiap kenaikan permintaan akhir maka terjadi peningkatan output di sektor perdagangan, restoran, dan hotel yang cukup besar. Berdasarkan keterkaitannya (*backward and forward linkages*) pada Input-Output 2005 sektor perdagangan merupakan salah satu sektor kunci. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan output sektor perdagangan akan mendorong peningkatan output sektor-sektor lainnya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa sektor perdagangan, hotel, dan restoran adalah sektor yang penting dalam pembentukan ekonomi.

Melihat pentingnya peranan sektor perdagangan, hotel, dan restoran dalam pertumbuhan ekonomi maka diperlukan angka proyeksi pertumbuhan ekonomi sektor perdagangan, hotel dan restoran. Angka proyeksi pertumbuhan ekonomi sektor ini akan mendukung keakuratan proyeksi pertumbuhan ekonomi secara agregat. Pertumbuhan sektor perdagangan, hotel, dan restoran mengalami perlambatan yang cukup tajam pada tahun 2014 sejalan dengan melambatnya pertumbuhan PDB agregat sebagai dampak dari krisis keuangan yang terjadi di AS. Pada tahun tersebut, sektor ini hanya mampu tumbuh 1,3 persen melambat dibandingkan tahun sebelumnya yang tumbuh sebesar 6,9 persen. Perlambatan ini disebabkan subsektor perdagangan besar dan eceran mengalami pukulan yang cukup telak dan tidak mampu tumbuh (0,0 persen) jauh lebih lambat dibandingkan tahun 2008 yang tumbuh 7,0 persen. Sementara subsektor hotel dan restoran mengalami peningkatan yaitu masing-masing tumbuh 6,6 persen dan 7,6 persen.

Perkembangan jumlah usaha hotel/akomodasi di Indonesia selama periode 2009-2014 mengalami peningkatan. Pada tahun 2011 jumlah hotel/akomodasi sebanyak 15.283 unit atau tumbuh 4,8 persen dibandingkan tahun 2010 yang sebanyak 14.587 unit sedikit lebih tinggi dibandingkan tahun 2009 yang tumbuh 4,7 persen atau sebanyak 13.928 unit. Dari jumlah itu, 9 persen diantaranya adalah hotel/akomodasi berbintang dan sisanya 91 persen adalah hotel/akomodasi non bintang. Untuk jenis hotel/akomodasi berbintang tahun 2011 sebanyak 13.794 unit atau tumbuh 3,9 persen lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya yang tumbuh 4,7 persen, dan 1.489 hotel/akomodasi non bintang yang tumbuh 14,0 persen jauh lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya yang tumbuh 5,4 persen

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kinerja yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan dimoderasi oleh kompensasi, dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dengan judul : Pengaruh Peran Kepemimpinan Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan yang dimoderasi oleh Keterikatan Kerja Karyawan. (survey pada hotel bintang 4 dan 5 di Jawa Barat)

**LANDASAN TEORI**

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian di telaah dari faktor-faktor observasi dan telaah kepustakaan. Oleh karena itu kerangka pemikiran menurut teori adalah dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar penelitian dan uraian dalam kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan dan keterkaitan antar variabel.

Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari peneliti (argumentasi peneliti) yang dilandasi dengan konsep-konsep dan teori-teori yang relevan guna memecahkan masalah penelitian, sehingga kerangka pemikiran akan melahirkan asumsi-asumsi yang dapat digunakan dalam membangun hipotesa (Sumber: Metlit Prof Dr H Bambang Heru Purwanto,Msi)

Begitu juga sama halnya tentang Paradigma Penelitian, yang secara etimologis, paradigma berarti model teori ilmu pengetahuan atau kerangka berpikir, sedangkan secara terminologi paradigma berarti pandangan mendasar para ilmuwan tentang apa yang menjadi pokok persoalan yang semestinya dipelajari oleh suatu cabang ilmu pengetahuan, jadi paradigma ilmu pengetahuan adalah model atau kerangka berpikir beberapa komunitas ilmuwan tentang gejala-gejala dengan pendekatan fragmentarisme yang cenderung terspesialisasi berdasarkan langkah-lankah ilmiah menurut bidangnya masing-masing.

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian (Guba & Lincoln, 1988) Secara umum, paradigma penelitian diklasifikasikan dalam dua kelompok, yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif (Indriyantoro & Supomo, 1999). Masing-masing paradigma atau pendekatan ini mempunyai kelebihan dan juga kelemahan, sehingga untuk menentukan pendekatan atau paradigma yang akan digunakan dalam melakukan penelitian tegantung pada beberapa hal diantaranya, 1) jika ingin melakukan suatu penelitian yang lebih rinci yang menekankan pada aspek detail yang kritis dan menggunakan cara studi kasus, maka pendekatan yang sebaiknya dipakai adalah paradigma kualitatif. Jika penelitian yang dilakukan untuk mendapat kesimpulan umum dan hasil penelitian didasarkan pada pengujian secara empiris, maka sebaiknya digunakan paradigma kuantitatif, dan 2) jika penelitian ingin menjawab pertanyaan yang penerapannya luas dengan objek penelitian yang banyak, maka paradigma kuantitatif yang lebih tepat, dan jika penelitian ingin menjawab pertanyaan yang mendalam dan detail khusus untuk suatu objek penelitian saja, maka pendekatan naturalis lebih baik digunakan.

1. **Hubungan Kepemimpinan dan Komunikasi**

Hubungan Kepemimpinan dengan Komunikasi dapat dilihat dari pendapat Kresensi Egi Buga (2014) bahwa kepemimpinan dan komunikasi sangatlah penting unuk memperbaiki kemajuan dan kesuksesan suatu organisasi. Dalam hal komunikasi yang harmonis, pemimpin dapat mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok kearah pencapaian tujuan bersama. Selain kecakapan kepemimpinan itu dalam hal berkomunikasi seperti dikemukakan di atas, juga dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan itu tidaklah akan terlepas dengan melakukan komunikasi. Oleh karena itu kedudukan (status) dan peranan (role) seorang pemimpin sudah termasuk di dalamnya sebagai komunikator. Dengan kata lain fungsi seorang pemimpin itu termasuk instrinsik sebagai komunikator. Maka kemampuan kepemimpinan harus juga diikuti dengan kemampuan Dalam Jurnal Fitria Sumawardani (2013), menyatakan bahwa hubungan kepemimpinan dengan komunikasi guna memupuk kerjasama untuk mencapai tujuan. Komunikasi yang tepat guna akan menghilangkan beda pengertian antara bawahan dan pimpinan maupun diantara bawahan itu sendiri.Komunikasi tepat guna adalah salah satu proses yang melibatkan pemindahan informasi dan artinya, sehingga penerima informasi itu memberi interpretasi sesuai yang dimaksud oleh penginformasi tersebut. Komunikasi yang tepat guna berlangsung baik apabila terdapat hubungan yang baik diantara kelompok. Dalam hal ini tentu harus terdapat saling menghargai dan menghormati antara pimpinan dan bawahan.Dalam organisasi terdapat saluran komunikasi formal dan informal. Pemimpin yang baik harus dapat memahami kedua saluran ini. Kepemimpinan yang tepat guna adalah pada waktunya dapat menjalankan kedua saluran komunikasi tersebut. Dalam hubungan bawahan dan pimpinan perlu memupuk komunikasi tidak formal. Seringkali komunikasi tidak formal lebih berdaya guna dibanding dengan komunikasi formal.

1. **Hubungan Kompensasi dengan komunikasi**

Komunikasi antara atasan dan bawahan yang berjalan dengan baik di organisasi akan membuat hubungan antara atasan dan bawahan dapat berjalan dengan baik, sehingga karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang baik yang membuat individu memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi. Selain komunikasi masalah kompensasi merupakan salah satu keinginan karyawan karena dengan kompensasi langsung yang memadai yang diterima karyawan maka karyawan akan merasa organisasi menghargai kinerja mereka sehingga karyawan merasa kepuasan pada pekerjaanya yang pada akhirnya akan menaikkan komitmen karyawan kepada organisaasi

Menurut Carriere dan Bourge (2008) praktik komunikasi internal yang ada di organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional afektif. Kepuasan kerja berhubungan dengan komunikasi karena komunikasi merupakan cara berkomunikasi antara atasan dan bawahan mengenai pekerjaan. Perusahaan yang menerapkan praktik komunikasi yang efektif dan efisien dapat meningkatkan kepuasan akan pekerjaan dan komitmen organisasional afektif karyawan karena praktik komunikasi yang efektif dan efisien secara signifikan mengurangi rasa frustrasi karyawan pada organisasi (Carriere dan Bourge, 2008). Komunikasi internal adalah komunikasi antara atasan dengan komunikan dalam hal ini karyawan yang berada di dalam organisasi secara timbal balik (Effendy, 1993). Tubbs dan Moss (2000) menyatakan komunikasi antara atasan dengan bawahan dikatakan efektif atau dapat dipersepsikan dengan baik bila pesan yang disampaikan dan dimaksudkan oleh pengirim atau sumber dalam hal ini atasan, dapat ditangkap dan dipahami oleh penerima dalam hal bawahan. Pendapat ini diperkuat oleh Gudykunst (dalam Liliweri, 2007) menyatakan komunikasi yang dipersepsikan dengan baik adalah komunikasi yang berhasil menekan sekecil mungkin kesalahpahaman. Komunikasi yang dipersepsikan dengan baik perlu adanya pemilihan pola komunikasi yang baik melalui saluran formal dan non-formal (Purwanto, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Schuler dan Blank (Muhammad, 2008) mengatakan ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan atau interpersonal, dan komunikasi pembaruan dengan kepuasan kerja dan hasil kerja yang dicapai. Komunikasi yang tepat akan membuat karyawan mengerti dengan benar pesan atau informasi yang disampaikan atasan sehingga akan menekan sekecil mungkin kesalahpahaman diantara keduanya, hal ini akan membuat persepsi karyawan akan tingkat keberhasilan dalam komunikasi antara bawahan dan atasan baik. Persepsi yang baik membuat karyawan merasa puas akan atasan dan perusahaan akibatnya hasil kerjanya akan meningkat.

1. **Hubungan Kepemimpinan dengan Kompensasi**

Kompensasi dan kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat. Menurut Mondy dan Neo, jenis kompensasi yang diberikan pada karyawan dapat berbentuk kompensasi finansial dan non finansial (Mondy & Neo,1993) Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial, seperti gaji, upah, bonus dan tunjangan-tunjangan. Sedangkan kompensasi non-finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non- financial, seperti promosi jabatan. Dan penghargan dari pimpinan. Nawab dan Bhatti (2011) dalam penelitiannya di Pakistan menjelaskan ada hubungan yang positif antara kompensasi karyawan dengan pola kepemimpinan.. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan kompensasi terbagi menjadi dua yaitu kompensasi intrinsik dan ekstrinsik. Kompensasi intrinsik meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja dari pimpinan dan rekan kerja. Pengaruh psikologis dan sosial yang lain mencerminkan jenis kompensasi intrinsik. Komponen Ekstrinsik terbagi menjadi dua komponen langsung dan komponen tidak langsung. Kompensasi langsung sendiri meliputi upah, gaji, bonus, insentif dan opsi saham. Sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi asuransi kesehatan, dana pensiun, cuti berbayar dan kompensasi pekerja.

Hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi diperkuat oleh penelitian Hasil penelitian Widyatmini dan Lukman Hakim pada jurnal ekonomi dan manakemen Universitas Gunadarma 2012, menunjukan bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan kompensasi. ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kompensasi artinya semakin baik kepemimpinan maka kompensasi yang diberikan akan semakin baik.

1. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepempimpinan memiliki kaitan erat dengan kepuasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukan bahwa manajer/pimpinan dapat mempengaruhi dengan signifikan lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja Kreitner dan Kinicki (Wibowo: 2010;505). Peran kepemimpinan dalam bekerja akan meningkat kemampuannya dalam menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi pengetahuan, keterampilan dan didukung oleh sikap yang menjadi karateristik individu.

 Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan (Robbins, 2002 : 181). Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (Robbins, 2002 : 181). Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, dkk, 2002 : 76). Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya.

1. **Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Davis, Keith : 1985). Sementara itu, Porter dan Lawler dalam Bavendam, J. (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Secara sederhana, *job satisfaction*atau kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangi pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau bahkan keluar dari pekerjaannya. Menurut Robin dalam Siahaan, E.E. Edison (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi / lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah komunikasi. Komunikasi dalam manajemen sangat perlu sekali dan harus dikelola dengan baik, karena apabila tidak dikelola secara baik akan mengakibtkan rendahnya kepuasan kerja karyawan bahkan bisa berimplikasi terhadap tingginya *turnover*. Menurut Gilmer (dalam As’ad (2006,h.114) menyebutkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kepuasan kerja adalah : ”komunikasi”. Secara lengkap faktor-faktor tersebut adalah :

1. Kesempatan untuk maju,

2. Gaji,

3 Manajemen perusahaan penyelia (supervisor),

4. Faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan

5. Kondisi kerja,

6. Aspek sosial dalam pekerjaan,

6. Komunikasi dan

7. Fasilitas.

Teori yang diungkapkan oleh Arni Muhammad (1995) mengatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya. Termasuk dalam hal ini respon terhadap komunikasi organisasi, suvervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi”.

1. **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai dan Sagala (2003:741-742), menyatakan bahwa: Kompensasi finansial terdiri dari *kompensasi langsung* dan *kompensasi tidak langsung*. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja.

Kompensasi langsung menurut Taras (2012) adalah salah satu prediktor terbaik kepuasan karyawan akan kompensasi dan juga kepuasan kerja pada karyawan. Karyawan yang memiliki penilaian yang bagus akan kompensasi langsung akan merasakan kepuasan pada pekerjaannya (Herpen dalam Indiartono dan Chen, 2008). Sehingga kompensasi langsung merupakan hal yang penting untuk diperhatikan organisasi untuk membentuk organisasi yang efektif sehingga tujuan dan strategi organisasi dapat terpenuhi (Greene, 2012).

1. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja**

Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) mengatakan bahwa keterikatan kerja karyawan adalah suatu keadaan psikologis yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan suatu keinginan murni untuk berkontribusi bagi kesuksesan organisasi. Dalam keterikatan kerja terdapat hubungan emosional, kepuasan dan intelektual yang tinggi antara karyawan dengan pekerjaannya, organisasi, manajer dan rekan kerjanya, sehingga mempengaruhi karyawan untuk melakukan upaya lebih pada pekerjaannya. Bertambahnya energi, melakukan pekerjaan yang melebihi harapan kepuasan dalam bekerja serta bentuk-bentuk perilaku adaptif atau inovatif untuk kesuksesan perusahaan merupakan indikasi perilaku keterikatan kerja.

 Schaufeli & Bakker (2010) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai “suatu keadaan pikiran yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication* dan *absorption*. *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan; *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa puas, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan; *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan puas dengan pekerjaan mereka.

Schiemann (2009) menguraikan tiga aspek pembentuk keterikatan kerja, yaitu : kepuasan, komitmen dan advokasi. Kepuasan merupakan perasaan positif terhadap perusahaan karena telah terpenuhinya hal-hal mendasar pada karyawan, yang membawa pada kehadiran karyawan secara psikologis dalam pekerjaannya. Komitmen menggambarkan keengganan meninggalkan perusahaan dan kebanggaan sebagai bagian dari perusahaan. Sedangkan advokasi menggambarkan kesediaan untuk mengerahkan upaya ekstra, bekerja melampaui harapan dan mendorong orang lain untuk mendukung produk atau jasa perusahaan. Advokasi menimbulkan semangat dan kekuatan (*force*) yang akan menjadi bahan bakar pada perilaku kerja yang lebih efektif.

1. **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Temuan riset yang dilakukan oleh Krenhauser dan Sharp dalam Luthans (2002;264) yang menyatakan bahwa : terdapat hubungan dan pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya akan meningkatkan kinerja. Demikian pula dengan Brayfield dan Crocett dalam Steer (1997:56) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerjanya

Pengaruh yang ditimbulkan oleh kerja dijelaskan oleh Robbins (2001:77) sebagai berikut : Satisfaction and Productivity.

Kepuasan kerja dan produktivitas memiliki hubungan yang positif artinya kepuasan kerja tinggi, maka cenderung akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut akan kuat apabila tidak dipengaruhi oleh faktor lain seperti mesin. Tingkat pekerjaan mempengaruhi pula kekuatan hubungan tersebut. Ini terlihat dari hasil penelitian bahwa tingkat pekerjaan yang tinggi mempengaruhi kuatnya hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas.

Berdasarkan keterkaitan antara variabel tersebut, maka disusun sebuah kerangka pemikiran teorities yang menggambarkan klasifikasi teori beserta keterkaitannya. Manajemen dinyatakan sebagai teori besar (*Grand Theory*) penelitian ini, kemudian diturunkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai teori jarak menengah (*middle range theory*), alur kemudian diturunkan lagi menjadi kerangka pemikiran yang diaplikasikan atau *applied theory.*

**HIPOTESIS PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan menguji beberapa hipotesa sebagai berikut:

1. Peran Kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang dimoderasi oleh keterikatan kerja

**Metode yang Digunakan**

Tujuan studi dari penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang peran kepemimpinan, komunikasi , kompensasi, kepuasan kerja , Keterikatan kerja, dan kinerja karyawan . Sedangkan penelitian/ verifikatif adalah untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, dimana dalam penelitian ini menguji pengaruh peran kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan keterikatan kerja serta implikasinya pada kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kompensasi .

Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan adalah *descriptive survey* dan metode *explanatory survey*. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas* yakni menguji hubungan sebab akibat antar variabel bebas *(independent*), variabel antara (*intervening*) dan variabel terikat (*dependent*). Unit analisis dalam penelitian ini adalah para manajer hotel.

Penelitian ini merupakan katagori *crosssectional*, yaitu informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang diteliti. Sedangkan alat pengujian untuk menganalisis uji verifikatif menggunakat analisis Jalur (*path analysis*) dengan alasan : (1) Antar variabel bebas (*independent*) memiliki hubungan korelasi yang didukung oleh teori yang sahih, (2) Analisis jalur (*path analysis*) cukup refresentatif untuk menguji hipotesis yang diajukan untuk data *crosssectional*, dan (3) Dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dapat mengukur pengaruh langsung dan tidak langsungnya antara variabel bebas terhadap variabel intervening atau variabel terikat.

Waktu penelitian ini direncanakan selama lebih kurang enam bulan yang meliputi tahap persiapan, pra penelitian, penyusunan sampai dengan bentuk laporan hasil penelitian. Adapun tempat penelitian dilaksanakan di Jawa Barat, dengan unit observasi adalah Hotel Bintang Empat dan Lima. Alasan pemilihan Hotel Bintang Empat dan Lima di Jawa Barat sebagai lokus penelitian dan melakukan survey di Kota/kabupaten Jawa Barat, sebanyak 124 Hotel yang terdiri atas 28 Hotel Bintang 5 dan 96 Hotel Bintang 4

Sesuai dengan tujuannya, yaitu penelitian ini untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis penelitian untuk mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi, sehingga penelitian ini bersifat konfirmatori. Dalam penelitian ini, peneliti tidak melakukan manipulasi terhadap variabel-variabel penelitian atau memberikan perlakuan-perlakuan terhadap responden. Dengan demikian metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Desain penelitian ini juga melakukan suatu analisis hubungan kausalitas antara konsep-konsep penelitian.

**HASIL PENELITIAN**

1 Gambaran Peran Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi diHotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

a. Gambaran Peran Kepemimpinan diHotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Peran Kepemimpinan berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Kepemimpinan terdiri atas enam dimensi yaitu Mengarahkan, Pengambilan keputusan, Komunikasi, Evaluasi, Solusi dan Keteladanan.

Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah yaitu mengenai pernyataan : Pemimpin selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran, dan terendah kedua yaitu pada pernyataan : Pemimpin selalu mengimplementasikan kritik dan saran yang diterima.

b. Gambaran Komunikasi diHotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Komunikasi berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah mengenai Kompetitor dapat leluasa bertukar informasi dengan pihak hotel. indikator terendah kedua adalah mengenai pernyataan Masyarakat sekitar hotel bisa menemui manajemen kapan saja..

c. Gambaran Kompensasi diHotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel kompensasi berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Kompensasi terdiri atas dua dimensi, yaitu dimensi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Hasil olah data menunjukan bahwa kompensasi yang diberikan masih belum optimal terutama pada kompensasi langsung dengan indikator kesesuaian gaji dan tunjangan.

2. Gambaran Kepuasan Kerja diHotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat .

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kompensasi berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik. Kepuasan kerja dalam penelitian ini terdiri atas Isi pekerjaan., Supervise, Organisasi dan Manajemen, Kesempatan untuk maju, Gaji dan keuntungan seperti insentif, Rekan Kerja dan Kondisi Pekerjaan. Dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi rekan kerja. Namun demikian indikator terendah adalah mengenai kepuasan pada gaji yang diterima Dan aspek terendah kedua adalah mengenai tingkat pengawasan personal dari pimpinan.

3. Gambaran Keterikatan Kerja di Hotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel keterikatan kerja berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Urutan indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Manajemen memberikan apresiasi yang baik bagi seluruh karyawan yang mau bekerja keras dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Manajemen selalu mengapresiasi semangat kerja karyawan. Hal ini dipersepsikan oleh sebagian besar karyawan hotel,

4. Gambaran Kinerja Karyawan di Hotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kinerja Karyawan berada pada kriteria Baik.. Dimensi kinerja dalam penelitian ini terdiri atas Jumlah Kerja, Kualitas Kerja, Pengetahuan Kerja, Kreativitas. Kerjasama, Loyalitas Kerja, Inisiatif, Kualitas Pribadi. Secara keseluruhan kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh mayoritas karyawan. Namun demikian terdapat aspek dengan nilai terendah yaitu pada pernyataan : Gagasan atau ide yang diberikan selalu dapat diterima oleh perusahaan, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Integritas saya dalam bekerja dinilai baik oleh orang lain.

5 Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja Karyawan Hotel Bintang empat dan lima di Jawa Barat baik secara parsial maupun simultan

a. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, kepemimpinan memberikan pengaruh terbesar kedua terhadap kepuasan kerja sebesar 29%. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya kepuasan kerja bergantung kepada peran kepemimpinan.

b. Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja Karyawan

Berdasarkan pada hasil pengolahan data, komunikasi memberikan kontribusi pengaruh yang paling rendah, hal ini bukan berarti komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan, akan tetapi komunikasi memberikan dampak yang lemah pada kepuasan kerja karyawan.

c. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data, kompensasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bawah kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada kompensasi yang diberikan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka akan semakin besar pula kepuasan kerja karyawan hotel.

d. Pengaruh peran kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja Karyawan

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Peran Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2) dan Kompensasi (X3) dalam menentukan variasi Kepuasan Kerja (Y1) adalah sebesar **70,66**%. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kepuasan Kerja pada Hotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat ditunjukan oleh nilai PyЄ1 = 0,293 atau sebesar 29,343%. Hal ini menunjukan masih banyaknya faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja selain dari variabel peran kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi yaitu antara lain lingkungan kerja, sarana prasarana, dan lain sebagainya.

6 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Hotel Bintang empat dan lima di Jawa Barat

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase mengambarkan besarnya kontribusi Kepuasan Kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar **78**%.

Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Bintang 4 dan 5 di Jawa Barat ditunjukan oleh nilai PyЄ2 = 0,220 atau sebesar 22%. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan para karyawan maka kinerja akan semakin meningkat.

7 Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh keterikatan kerja Hotel Bintang empat dan lima di Jawa Barat

Berdasarkan hasil perhitungan nilai moderasi dari keterikatan kerja diperoleh nilai R2 sebesar 0,796 atau 79,6%, artinya ada peningkatan sebesar 1,6%. Hal ini membuktikan bahwa keterikatan kerja sebagai variabel moderating akan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Saran – Saran**

Dalam rangka meningkatkan pengembangan keilmuan dan manfaat bagi penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

**1a.** Upaya peningkatan peran kepemimpinan adalah dengan meningkatkan peran dalam Pengambilan keputusan, Komunikasi, Evaluasi, Solusi dan Keteladanan. Aspek terpenting adalah Pemimpin harus selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran, pemimpin harus bisa menyikapi seluruh kritik dan saran dari karyawan secara positif selain itu Pemimpin harus selalu mengimplementasikan kritik dan saran yang diterima. Selain itu, pelatihan kepemimpinan merupakan keharusan bagi para pemimpin yang memiliki jabatan dengan golongan penyelia sampai eksekutif. Dianggap perlu untuk merancang kompetensi kepemimpinan yang merupakan acuan untuk evaluasi performa kerja para pemimpin nantinya.

**1b**. Upaya peningkatan Komunikasi di tempat kerja adalah dengan menjalin komunikasi yang baik dengan seluruh elemen baik interlan maupun eksternal dan yang terpenting adalah menjalin komunikasi dengan kompetitor agar dapat leluasa bertukar informasi mengenai bidang perhotelan, perkembangan teknologi informasi terbaru dan bertukar informasi mengenai pengelolaan manajemen yang baik dengan pihak hotel lain. Selain itu pihak hotel perlu memperhatikan komunikasi dengan lingkungan masyarakat sekitar. Bergabung dengan asosiasi – asosiasi fungsional akan membantu untuk saling bertukar informasi secara terbuka.

**c.** upaya peningkatan aspek kompensasi dengan cara memberikan jaminan kesejahteraan para karyawan dengan cara memperbanyak pemberian insentif atau bonus.selain itu pihak hotel perlu mengevaluasi kembali mengenai kebijakan tunjangan yang memberikan keuntungan bagi para karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta arahan pasar agar dapat meningkatkan daya saing perusahaan terhadap karyawan itu sendiri.

**2.** Upaya peningkatanKepuasan kerja adalah dengan meningkatkan aspek Isi pekerjaan., Supervise, Organisasi dan Manajemen, Kesempatan untuk maju, Gaji dan keuntungan seperti insentif, Rekan Kerja dan Kondisi Pekerjaan. Dan yang paling utama adalah mengevaluasi kembali mengenai kebijjakan pengawasan yang selama ini telah berjalan. Survei Opini Karyawan secara formal dapat dilakukan secara berkala, setahun sekali untuk memberikan masukan secara kuantitatif dan kualitatif.

**3.upaya peningkatan keterikatan kerja adalah dengan cara** memberikan apresiasi yang baik dan obyektif bagi seluruh karyawan yang mau bekerja keras dan kedua yaitu Manajemen harus selalu mengapresiasi semangat kerja karyawan.

**4. Upaya peningakatan** kinerja dengan cara meningkatkan seluruh aspek diantaranya aspek Kerja, Kualitas Kerja, Pengetahuan Kerja, Kreativitas. Kerjasama, Loyalitas Kerja, Inisiatif, Kualitas Pribadi. Secara selain itu pihak manajemen perlu mempertimbangkan Gagasan atau ide yang diberikan oleh karyawan agar selalu dapat diterima oleh perusahaan, selain itu, Integritas karyawan dalam bekerja perlu dinilai baik oleh perusahaan. Program Ide Karyawan yang formal dapat diimplementasikan di Perusahaan untuk mendorong semangat karyawan terlibat dalam menjalankan Perusahaan.

**5 a.** Kepemimpinan memberikan dampak bagi kepuasan karyawan untuk itu perlu adanya upaya dari pimpinan untuk selalu membuat kebijakan yang bisa memberikan dampak kepuasan bagi seluruh karyawan, selain itu perlu adanya upaya dari pimipinan untuk memotivasi bagi seluruh karyawan untuk bekerja lebih giat.

**b.** Komunikasi memberikan kontribusi pengaruh yang paling rendah, hal ini bukan berarti komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan, akan tetapi komunikasi memberikan dampak yang lemah pada kepuasan kerja karyawan. Komunikasi dalam manajemen sangat perlu sekali dan harus dikelola dengan baik, karena apabila tidak dikelola secara baik akan mengakibtkan rendahnya kepuasan kerja karyawan bahkan bisa berimplikasi terhadap tingginya *turnover*.

**c.** Perlu adanya peningkatan pada aspek Kompensasi langsung yang terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya. Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan kerja berdasarkan hasil pengolahan data, kompensasi memberikan kontribusi yang paling dominan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bawah kepuasan kerja karyawan sangat bergantung pada kompensasi yang diberikan. Semakin besar kompensasi yang diterima maka akan semakin besar pula kepuasan kerja karyawan hotel.

**d.** Masih tingginya faktor lain yang memberikan pengaruh pada kepuasan kerja. Untuk itu, perlu diperhatikan faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja selain dari variabel peran kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi yaitu antara lain lingkungan kerja, sarana prasarana, dan lain sebagainya.

**6** Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja, Kepuasan kerja dan produktivitas memiliki hubungan yang positif artinya kepuasan kerja tinggi, maka cenderung akan meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan tersebut akan kuat apabila tidak dipengaruhi oleh faktor lain seperti mesin. Tingkat pekerjaan mempengaruhi pula kekuatan hubungan tersebut. Ini terlihat dari hasil penelitian bahwa tingkat pekerjaan yang tinggi mempengaruhi kuatnya hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas

**7** Keterikatan kerja sebagai variabel moderating akan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk itu manajemen hotel perlu membetuk karyawan yang memiliki energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan; *dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa puas, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan; *absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan puas dengan pekerjaan mereka sehingga mereka dapat lebih engange / berpartisipasi lebih jauh dalam menjalankan roda usaha di Perusahaan.