

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN DI KANTOR INSPEKTORAT KABUPATEN BADUNG

I Gede Artha Wijaya ¹
I Made Artha Wibawa ²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
e-mail: wijayaartha48@yahoo.com

ABSTRAK

Kepuasan Kerja merupakan perasaan yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya pada suatu organisasi. Apabila tidak terpenuhinya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka menimbulkan ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menuai berbagai keluhan dari karyawan. Timbulnya ketidakpuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dikarenakan rendahnya niat karyawan bekerja, kurangnya semangat kerja, datang kerja terlambat dan bahkan pulang kerja lebih awal. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. Jumlah populasi dalam penelitian ini sebanyak 75 orang dan jumlah responden yang diambil sebanyak 71 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, iklim organisassi, kepuasan kerja

ABSTRACT

Job satisfaction is a feeling that demonstrated the employee to work in an organization. If the non-fulfillment of the factors that may affect employee job satisfaction, hence causing job dissatisfaction, so it can be received various complaints from employees. The emergence of job dissatisfaction at Inspectorate Office Badung Regency because to lack of employment intentions, the lack of morale, come to work late and even to leave work early. The purpose of this study was to examine the influence of leadership style and organizational climate on employee job satisfaction. This research was conducted at Inspectorate Office Badung Regency. Total population in this study as many as 75 people and the number of respondents taken as many as 71 people. Data collection methods used in this research was conducted through interviews and questionnaires. The analysis technique used in this research is multiple linear regression analysis. The results showed that the leadership style and organizational climate positive and significant impact on job satisfaction.

Keywords: leadership style, organizational climate, job satisfaction

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi suatu daerah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan sangat menentukan keberhasilan pembangunan daerah yang bersangkutan, dimana secara tidak langsung juga akan menentukan keberhasilan pembangunan nasional. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi dengan mengelola dan memanfaatkan faktor-faktor yang meliputi informasi maupun teknologi. Sumber daya manusia dengan berbagai potensi, bakat dan kreativitas merupakan suatu aset penting dalam kehidupan organisasi. Walaupun aspek teknologi yang digunakan modern, apabila sumber daya manusia tidak memadai, maka organisasi tidak mampu bertahan dalam persaingan (Nitisemito, 2009:131).

Pengelolaan SDM dalam organisasi melibatkan karyawan, pimpinan, maupun peraturan organisasi itu sendiri. Organisasi perlu memperhatikan hubungan anatara pimpinan dengan karyawan maupun karyawan dengan rekan kerjanya agar terciptanya kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan individu terhadap aspek pekerjaannya.

Kepuasan kerja menjadi faktor penting untuk mendapatkan hasil kerja yang baik. Kepuasan kerja adalah salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, atau mempunyai hubungan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi (Hariandja ,2009:290). Karyawan yang puas akan menuai hasil kerja yang baik, sehingga tercapainya tujuan organisasi. Karyawan yang puas

berdampak pada kehadiran serta ketekunan karyawan saat bekerja, maka hasil kerja karyawan juga akan meningkat.

Kepuasan kerja adalah rasa bangga dan kepuasan batin yang dicapai ketika seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu (Wicker, 2011). Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi penilaian pribadi yang ada ditempat kerja (Cekmecelioglu *et al.*, 2012). Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai suatu perasaan atau keadaan pikiran mengenai sifat pekerjaan (Adeniji, 2011). Irsan (2008) menyatakan bahwa adanya beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja yakni motivasi kerja, iklim organisasi, perilaku pemimpin atau kepemimpinan. Mangkunegara (2009:117) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Pada umumnya kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang karyawan tentang pekerjaan mereka (Belias *et al.*, 2015). Karyawan yang memperoleh kepuasan sangat menentukan kesuksesan suatu organisasi (Teck-Hong dan Waheed, 2011).

Puspitawati & Riana (2014) indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja sebagai berikut. Pertama, beban kerja merupakan kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pekerjaan yang dilakukan sesuai keahliannya. Kedua, gaji merupakan sejumlah imbalan terhadap hasil kerja karyawan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai gaji yang diterima sudah sesuai dengan beban kerja yang diberikan organisasi. Ketiga, kenaikan jabatan merupakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sebagai bentuk pengembangan diri. Indikator ini

diukur dari persepsi responden mengenai kepuasan dengan kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan. Keempat, pengawasan merupakan kemampuan pimpinan menunjukkan perhatian kepada karyawan saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai atasan selalu bersikap adil terhadap karyawannya. Kelima, rekan kerja, merupakan karyawan bisa menjalin persahabatan dan saling mendukung didalam lingkungan kerja. Indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai hubungan karyawan ditempat kerja sudah terjalin dengan baik.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari peranan pemimpin dalam organisasi. Pemimpin memiliki kewenangan dalam memerintah bawahannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan dan bawahan akan menerima, namun dengan pandangan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pemimpin akan memberikan hasil yang baik kepada bawahan dan organisasi (Xenikou, 2006).

Gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin sesuai dengan kemampuan, situasi maupun kepribadian yang dimiliki (Heidjrachman & Husnan, 2002:224). Gaya kepemimpinan merupakan suatu model kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok demi pencapaian tujuan (Sarita & Agustina, 2009). Riyanti (2012) menyatakan kepuasan kerja karyawan akan tercipta bilamana pemimpin baik dalam memimpin karyawannya. Zainal dkk. (2014:42) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar bekerjasama dengan dirinya untuk tujuan organisasi. Hersey & Blanchard (2004) menyebutkan

bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku atau kata-kata dan tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Thoha (2007:118) menyebutkan beberapa indikator perilaku gaya kepemimpinan sebagai berikut. Pertama, perilaku instruktif merupakan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan dan diumumkan kepada bawahannya. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap pimpinan mengambil keputusan tanpa melibatkan karyawan. Kedua, perilaku konsultatif merupakan pengambilan keputusan dilakukan oleh pimpinan dengan mendengarkan keluhan dari bawahannya. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap pimpinan mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Ketiga, perilaku partisipatif merupakan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan bersama dengan bawahan. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap pimpinan memperlakukan karyawan dengan adil saat pengambilan keputusan. Keempat, perilaku delegatif merupakan pimpinan melihat kemampuan serta pengalaman dari bawahan, sehingga dapat mendelegasikan wewenang kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap pimpinan mendelegasikan wewenang kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas yang di berikan.

Iklm organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Mastaneh (2011) mengemukakan Iklm organisasi adalah suatu atribut yang dapat dirasakan dalam sebuah organisasi tertentu. Proses karyawan dalam menilai organisasi akan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklm organisasi tempatnya bekerja. Pada dasarnya iklm organisasi melibatkan proses mengukur

budaya organisasi dengan mendahului gagasan budaya organisasi itu sendiri (McMurray *et al.*, 2010).

Khaeron (2009) menyatakan iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Intifada (2013) mengemukakan seseorang yang berada pada iklim organisasi yang baik akan menimbulkan rasa puas dan kemauan yang besar untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya dan bahkan melakukan tugas diluar perannya. Wirawan (2009:122) mendefinisikan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara (individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi seperti (pemasok, konsumen, dan kontraktor), mengenai yang terjadi atau adanya secara rutin dilingkungan internal organisasi, sehingga mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Iklim organisasi merupakan karakteristik yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan sehingga bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa (Kusmaningtyas, 2013). Organisasi harus mempertimbangkan iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan karena dengan baiknya iklim dalam organisasi dan terpenuhinya kepuasan kerja, maka dapat meningkatkan efektivitas karyawan dalam organisasi. Cahyono & Adnyani (2014) iklim organisasi disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang akhirnya menjadikan tujuan organisasi cepat tercapai.

Intifada (2013) yang menyebutkan beberapa indikator iklim organisasi sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan merupakan perilaku atau pola interaksi seorang pimpinan dalam mengkoordinasikan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap pimpinan yang membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kedua, kepercayaan merupakan adanya sikap saling percaya antara karyawan dan pimpinan dengan tetap mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan dan kepercayaan. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap karyawan yang dipercaya oleh pimpinan karena sikap dan hubungan yang baik dari karyawan. Ketiga, pembuatan keputusan bersama atau dukungan merupakan para karyawan disemua tingkat organisasi harus diajak komunikasi dan konsultasi mengenai kebijakan dalam organisasi yang sesuai dengan kedudukan mereka dan ikut berperan dalam pembuatan keputusan serta penetapan tujuan. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap karyawan yang selalu diajak berkomunikasi oleh rekan kerja mengenai semua masalah pekerjaan. Keempat, kejujuran merupakan suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan yang mewarnai hubungan antar karyawan di dalam organisasi, dimana karyawan dapat mengemukakan pendapat mereka. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap organisasi yang memiliki suasana yang diliputi kejujuran sehingga karyawan mampu menyampaikan apa yang ada dipikirkannya. Kelima, komunikasi merupakan keinginan para karyawan untuk berhak mengetahui akan informasi yang berhubungan dengan tugas dan wewenang mereka. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap karyawan yang

selalu berbagi informasi dengan rekan kerjanya. Keenam, fleksibilitas atau otonomi merupakan karyawan memiliki keotonomian dalam tugas pekerjaan sendiri-sendiri, serta mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima atau menebak saran dengan pikiran terbuka. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap karyawan memiliki kebebasan berpendapat. Ketujuh, resiko pekerjaan, merupakan kewajiban karyawan menyadari akan resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap organisasi. Indikator ini diukur dari persepsi responden terhadap karyawan yang menyadari resiko pekerjaan dengan tetap loyal terhadap organisasi.

Kantor Inspektorat Kabupaten Badung merupakan kantor instansi audit Kabupaten Badung, beralamat di Pusat Pemerintahan Kabupaten Badung Jalan Raya Sempidi, Mengwi, Badung. Hasil wawancara dengan 10 orang karyawan ditemukannya permasalahan yang berhubungan dengan kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, yaitu rendahnya niat kerja karyawan karena suasana dan beban kerja yang tidak sesuai dengan harapan karyawan, ini dinyatakan oleh 4 orang karyawan, kurangnya semangat kerja karena pimpinan kurang memberikan motivasi kepada karyawan, ini dinyatakan oleh 4 orang karyawan, karyawan datang kerja terlambat dan pulang kerja lebih awal karena adanya alasan upacara agama, menjemput anak dan karyawan merasa tidak enak badan atau sakit yang dinyatakan oleh 2 orang karyawan. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat kehadiran karyawan.

Tingkat kehadiran karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung tahun 2016 memiliki nilai rata-rata sebesar 3,56 persen, ini berarti tingkat absensi

karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung tergolong tinggi karena telah melewati standar tingkat absensi yang sudah ditetapkan oleh organisasi yaitu sebesar 3 persen. Ardana dkk. (2012:52) mengatakan tingkat absensi yang wajar berada pada dibawah 3 persen, diatas 3 persen sampai 10 persen dianggap tinggi, sehingga hal ini harus diperhatikan oleh organisasi. Kejadian seperti ini mengakibatkan hasil pekerjaan tidak optimal dan sering melewati tenggang waktu penyelesaian yang telah di tentukan organisasi, ini dapat mengindikasikan bahwa karyawan tidak senang terhadap aspek pekerjaan yang dilakukan.

Tabel 1.
Data Tingkat Kehadiran Karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung pada Bulan Januari-Juni 2016

No.	Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah hari Kerja Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Absensi Per Bulan (hari)	Jumlah Hari Kerja Sesungguhnya (hari)	Persen tase Absensi (%)
		X1	X2	(X1.X2) = X3	X4	(X3-X4) = X5	(X4:X3) x 100% = X6
1.	Januari	71	21	1491	51	1440	3,4
2.	Februari	71	19	1349	54	1295	4,0
3.	Maret	71	22	1562	55	1507	3,5
4.	April	71	21	1491	56	1435	3,7
5.	Mei	71	22	1562	54	1508	3,4
6.	Juni	71	21	1491	52	1439	3,4
Total			126	8946	322	8624	21,4
Rata-Rata			21	1491	53	1437	3,56

Sumber : Kantor Inspektorat Kabupaten Badung (2016)

Permasalahan yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, dimana pimpinan jarang terlibat langsung untuk mengawasi bawahan dalam bekerja karena pimpinan sering kali mendapat panggilan dari kantor pusat yaitu kantor inspektorat provinsi yang berada di Denpasar, kepala sub bagian yang membantu bawahan dalam memecahkan masalah pekerjaan yang selanjutnya diputuskan oleh pimpinan dan belum tentu pimpinan menyetujui masalah tersebut, sehingga dalam

hal ini karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan maka dari itu, karyawan merasa tidak puas dalam bekerja karena kurangnya perhatian dari pimpinan.

Masalah selanjutnya adalah iklim organisasi, bahwa iklim organisasi di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung kurang baik. Adanya komunikasi dan hubungan yang kurang baik antara pimpinan dengan karyawan serta karyawan dengan rekan kerjanya yang merupakan sebuah kesenjangan yang ada di organisasi, dimana kurangnya perhatian dan motivasi dari pimpinan dan kurangnya motivasi antar sesama karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. Kegunaan penelitian ini untuk memberikan kegunaan secara teoritis maupun praktis bagi semua pihak yang berkaitan dengan penelitian.

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

Safitri dkk. (2012) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Ahmad *et al.*, (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Voon *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja. Arzi & Farahbod (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Maqsood (2013) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Plangiten (2013) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

Bhaesajsanguan (2010) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kusmaningtyas (2013) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Koti *et al.*, (2013) melakukan penelitian yang mengenai dampak iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Faozi (2014) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Mei Teh (2014) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kustianto & Iskhak (2015) menyatakan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Johannes dkk. (2014) menemukan hasil bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung yang beralamat kantor di Jalan Raya Sempidi, Mengwi, Badung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yakni jumlah karyawan, tingkat absensi, jumlah permasalahan karyawan dan kualitatif yakni struktur organisasi, kuesioner penelitian, jabatan dan tugas karyawan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yakni data yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder yakni data yang diperoleh berdasarkan dokumen yang ada dalam organisasi.

Responden dalam penelitian ini adalah 71 orang karyawan dari seluruh karyawan yang berjumlah 75 orang dengan tidak mengikutsertakan pimpinan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode wawancara dan metode kuesioner. Pengujian instrument dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi dari jawaban responden. Sugiyono (2013:178) suatu instrument dikatakan valid jika koefisien korelasi diatas 0,3. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua instrumen setiap variabel pada penelitian ini dinyatakan valid dengan koefisien korelasi terendah 0,717 dan koefisien tertinggi 0,914. Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator variabel konstruk. Ghozali (2012:42) uji reliabilitas sebagai pengujian statistik dengan pengukuran *Cronbach's Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 sehingga variabel dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel karena memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi linier berganda. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 15.0 for windows (Statistica Program and Service Solution)*. Teknik CFA ditujukan untuk mengestimasi measurement model, menguji unidimensionalitas dari konstruk-konstruk eksogen dan endogen. Model CFA dari masing-masing variabel penelitian, yaitu gaya kepemimpinan (X1), iklim organisasi (X2) dan kepuasan kerja (Y). Korelasi *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) pada analisis faktor menunjukkan validitas konstruk dari analisis faktor. Nilai KMO > 0,5 menunjukkan bahwa analisis faktor dapat digunakan (Latan, 2012:46). Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Variabel bebas (gaya kepemimpinan dan iklim organisasi) berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Pengujian analisis linier berganda dilakukan dengan bantuan program SPSS 15.0. Model regresi linear berganda sebagai berikut (Wirawan, 2014:254).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = kepuasan kerja
- X₁ = gaya kepemimpinan
- X₂ = iklim organisasi
- μ = Variabel pengganggu yang berpengaruh terhadap Y tetapi tidak dimaksudkan dalam model
- a = bilangan Konstanta
- b₁ - b₂ = koefisien regresi variabel X₁ - X₂

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung mengenai karakteristik responden yang meliputi tiga aspek yaitu jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan.

Karakteristik menurut jenis kelamin laki-laki sebesar 53 persen dan persentase responden berjenis kelamin perempuan sebesar 47 persen. Responden berjenis kelamin laki-laki mendominasi pada penelitian ini, dikarenakan Kantor Inspektorat Kabupaten Badung lebih memprioritaskan tenaga kerja laki-laki dibandingkan dengan tenaga kerja perempuan, karena tenaga kerja laki-laki memiliki tenaga fisik yang lebih dibandingkan tenaga kerja perempuan. Karakteristik menurut tingkat pendidikan menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S1 sebesar 56 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SMA dan S2 yaitu sebesar 31 persen dan 13 persen. Responden dengan tingkat pendidikan S1 mendominasi dalam penelitian ini, hal ini disebabkan karena karyawan dengan tingkat pendidikan S1 dianggap mampu dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. Karakteristik menurut umur menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur di antara 41-45 tahun dengan persentase sebesar 37 persen. Persentase terkecil yaitu 17 persen dengan jumlah responden sebanyak 12 orang yang berumur 46-50 tahun. Responden dengan umur 41-45 tahun mendominasi pada penelitian ini, hal ini disebabkan karena karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung masih berumur produktif.

Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk mengetahui apakah indikator-indikator tiap variabel dapat mengkonfirmasi variabel. Analisis faktor konfirmatori akan mengelompokan indikator-indikator dalam satu faktor. Jika semua indikator merupakan indikator konstruk maka akan dikelompokan menjadi satu dengan *loading factor* yang tinggi atau lebih besar 0,5. Komponen yang terbentuk dari kumpulan item pada sebuah variabel baru yang mewakili kumpulan item tersebut. Selanjutnya, variabel baru tersebut dapat digunakan untuk analisis regresi.

Tabel 2.
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Gaya Kepemimpinan (X ₁)		Iklim Organisasi (X ₂)		Kepuasan Kerja (Y)	
Indikator	<i>Loading Factor</i>	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Indikator	<i>Loading Factor</i>
Perilaku instruktif (X _{1.1})	0,819	Kepemimpinan (X _{2.1})	0,887	Beban kerja (Y ₁)	0,811
Perilaku konsultatif (X _{1.2})	0,847	Kepercayaan (X _{2.2})	0,736	Gaji (Y ₂)	0,796
Perilaku partisipasif (X _{1.3})	0,763	Pembuatan keputusan bersama atau dukungan (X _{2.3})	0,772	Kenaikan jabatan (Y ₃)	0,791
Perilaku delegatif (X _{1.4})	0,815	Kejujuran (X _{2.4})	0,707	Pengawasan (Y ₄)	0,797
		Komunikasi (X _{2.5})	0,812	Rekan Kerja (Y ₅)	0,797
		Fleksibilitas atau otonomi (X _{2.6})	0,799		
		Resiko pekerjaan (X _{2.7})	0,805		

Sumber : Data diolah, 2016

Hasil analisis faktor konfirmatori dari variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja mengindikasikan semua indikator konstruk tersebut

mempunyai *loading factor* dengan nilai diatas 0,5. Variabel kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang memiliki *loading factor* tertinggi yaitu beban kerja (Y_1) dengan nilai 0,811, perilaku konsultatif ($X_{1.2}$) dengan nilai 0,847 dan kepemimpinan ($X_{2.1}$) dengan nilai 0,887 yang lebih besar dari 0,5. Hasil ini dapat dinyatakan bahwa ketiga indikator tersebut adalah penyumbang terbesar kepada masing-masing variabel, sehingga dapat dikatakan sebagai indikator yang kuat. Rangkuman hasil analisis faktor konfirmatori pada penelitian ini menunjukkan nilai *loading factor* dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui ketergantungan suatu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Hasil analisis regresi dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,592	0,089	0,592	6,649	.000
Iklim Organisasi (X2)	0,360	0,089	0,360	4,039	.000
Dependen Variabel	Kepuasan Kerja				
<i>Constanta</i>	0,000				
R-Square	0,836				
F. hitung	173,594				
Sig.	0,000				

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa persamaan regresi adalah sebagai berikut.

$$Y = 0,000 + 0,592X_1 + 0,360X_2$$

$$t_{hitung} = \begin{matrix} 6,649 & 4,039 \end{matrix}$$

Sig. = 0,000 0,000
R² = 0,836
F_{hitung} = 173,594
Sig. = 0,000

Keterangan :

Y = Kepuasan kerja

X₁ = Gaya kepemimpinan

X₂ = Iklim organisasi

Persamaan regresi linear berganda diuraikan sebagai berikut:

$\beta_1 = 0,592$, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, artinya apabila gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat.

$\beta_2 = 0,360$, menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, artinya apabila iklim organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat.

R² = 0,836, yang berarti bahwa sebesar 83,6 persen kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dibentuk oleh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi, sedangkan sebesar 16,4 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

Hasil uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara serempak seluruh variabel bebas (gaya kepemimpinan dan iklim organisasi) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Pengujian hipotesis statistik dari uji regresi simultan (F-test) adalah sebagai berikut:

1) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : \beta_i \leq 0$, artinya variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara simultan.

$H_1 : \beta_i > 0$, artinya gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara simultan.

2) Menentukan F_{tabel} dengan signifikan (α) = $df = V_1; V_2 = (k-1); (n-k) =$

$(3-1); (71-3) = 2; 68$. Nilai F_{tabel} adalah sebesar 3,13.

3) Besarnya F_{hitung} yang diperoleh dari hasil regresi dengan SPSS sebesar 173,594.

4) Membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel}

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

5) Kesimpulan

Hasil uji F, nilai $F_{hitung} = 173,594 > F_{tabel} = 3,13$ maka H_0 ditolak. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara simultan.

Hasil uji t

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (gaya kepemimpinan dan iklim organisasi) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja). Prosedur pengujian hipotesis statistik dari uji regresi parsial (t-test) adalah sebagai berikut.

1) Pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Y) di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : \beta_1 \leq 0$, artinya variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

$H_1 : \beta_1 > 0$, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

b) Menentukan tingkat keyakinan $df = (n-k) = (71-3) = 68$. Nilai t_{tabel} sebesar 1,995.

c) Besarnya t_{hitung} yang diperoleh dari hasil regresi sebesar 6,649.

d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

e) Kesimpulan

Hasil uji t terhadap variabel konflik interpersonal (X_1) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 6,649 > t_{tabel} = 1,995$ maka H_0 ditolak. Ini berarti gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

2) Pengaruh iklim organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Y) di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

a) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : \beta_2 \leq 0$, artinya variabel iklim organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

$H_1 : \beta_2 > 0$, artinya variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

b) Menentukan tingkat keyakinan $df = (n-k) = (71-3) = 68$. Nilai t_{tabel} sebesar 1,995.

c) Besarnya t_{hitung} yang diperoleh dari hasil regresi sebesar 4,039.

d) Membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel}

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

e) Kesimpulan

Hasil uji t terhadap variabel iklim organisasi (X_2) menunjukkan nilai $t_{hitung} = 4,039 > t_{tabel} = 1,995$ maka H_0 ditolak. Ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung secara parsial.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik yang bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketetapan dalam estimasi, tias bias dan konsisten. Pengujian asumsi klasik yang dilakukan yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Uji normalitas merupakan suatu uji statistik yang digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila *Asymp.sig (2-tailed) > level of significant* ($\alpha = 0,05$) dan tidak berdistribusi normal apabila nilai *Asymp.sig (2-tailed) < level of significant* ($\alpha = 0,05$). Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

Item	Unstandardized Residual
N	71
Kolmogorov – Smirnov Z	.576
Asymp. Sig. (2 – tailed)	.895

Sumber : Data diolah, 2016

Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai *Asymp.sig (2-tailed)* sebesar 0,895 dan lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas.

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas. Aturan *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*, apabila VIF melebihi angka 10 atau *tolerance* kurang dari 0,10 maka dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Sebaliknya apabila nilai VIF kurang dari 10 atau *tolerance* lebih dari 0,10 maka dinyatakan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil dari pengolahan data menggunakan SPSS disajikan pada Tabel 5.

Hasil pengujian *tolerance* menunjukkan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Jadi, dapat

disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar dalam model regresi tersebut.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas (*Tolerance* dan *VIF*)

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya kepemimpinan (X1)	0,303	3.295
Iklim organisasi (X2)	0,303	3.295

Sumber : Data diolah, 2016

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan homoskedastisitas dan jika berbeda disebut dengan heteroskedastisitas. Jika tingkat signifikansi masing-masing variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil dari pengolahan data menggunakan *SPSS* disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Metode *Glejser*)

Variabel	T	Signifikasi
Gaya Kepemimpinan (X1)	1.489	0,141
Iklim Organisasi (X2)	-1,895	0,062

Sumber : Data diolah, 2016

Pengujian menunjukkan bahwa signifikasinya lebih dari $\alpha = 0,05$. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Hasil pengujian hipotesis variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh Sig.t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,592. Nilai Sig.t 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, apabila gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan baik maka karyawan tersebut memperoleh kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mengembangkan hipotesis sebelumnya yang dilakukan oleh Safitri dkk. (2012), Ahmad *et al.*, (2013), Voon *et al.*, (2011), Intifada (2013), Arzi dan Farahbod (2014), Plangiten (2013), Maqsood (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mengindikasikan indikator yang tertinggi adalah indikator perilaku partisipatif bahwa pimpinan sudah memperlakukan karyawan secara adil dalam memecahkan masalah pekerjaan, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja, ini berarti dari indikator perilaku partisipatif dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung apabila karyawan mendapatkan gaya kepemimpinan yang baik dari pimpinan.

Hasil pengujian hipotesis variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh Sig.t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,360. Nilai Sig.t 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya, apabila iklim organisasi yang dirasakan karyawan baik maka karyawan tersebut memperoleh kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis iklim

organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mengembangkan hipotesis sebelumnya yang dilakukan oleh Bhaesajsonian (2010), Kusmaningtyas (2013), Koti *et al.*, (2013), Faozi (2014), Mei Teh (2014), Kustianto dan Iskhak (2015), Johannes dkk. (2014) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mengindikasikan indikator yang tertinggi adalah indikator kepemimpinan bahwa pimpinan sudah mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, indikator pembuatan keputusan bersama bahwa karyawan selalu berkomunikasi dengan rekan kerja mengenai masalah pekerjaan yang ada di dalam organisasi dan indikator resiko pekerjaan bahwa karyawan menyadari resiko pekerjaannya dan tetap loyal terhadap organisasi, maka karyawan sudah memperoleh kepuasan kerja, ini berarti dari ketiga indikator tersebut dapat dinyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika iklim organisasi yang dirasakan karyawan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dapat ditingkatkan apabila karyawan mendapatkan iklim organisasi yang baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat penerapan gaya kepemimpinan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh

karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung, ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat iklim organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dimasa mendatang terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja, maka harus memperhatikan variabel gaya kepemimpinan dan variabel iklim organisasi. Hal ini menunjukkan jika gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang dirasakan karyawan baik, maka akan menuai kepuasan kerja pada karyawan dan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung yang perlu diperhatikan yaitu organisasi seharusnya memberikan *reward* kepada karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan, pimpinan sebaiknya mengikutsertakan bawahannya dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan serta organisasi sebaiknya meningkatkan tingkat kejujuran yang terjalin dalam organisasi, maka akan terciptanya kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah mempertimbangkan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti kompensasi, komitmen organisasi, budaya organisasi, stress kerja, selain itu peneliti selanjutnya agar menambah teknik analisis data seperti analisis SEM dan analisis *path* dan memperluas ruang lingkup

pengambilan sampel. Diharapkan hasil penelitian dapat bervariasi sehingga mampu memperkaya referensi tentang gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Adeniji, A. A. 2011. Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff in Some Selected Private Universities in Southwest Nigeria. *Business Intelligence Journal*, (4)1:151-165.
- Ahmad, A. R., Mohd, N., Mohd, A., Haris, M. N., Abdul, G., Abdul, R., and Tan Yushuang. 2013. The Influence of leadership Ltyle on Job Satisfaction Among Nurses. *Asian Social Science*, (9)9:1911-2025.
- Ardana, K., Mujiati, N. W., dan Mudiarta, U. I. W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Arzi, S., and Leyla, F. 2014. The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction: A Study of Iranian Hotels. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, (6)3:171-186.
- Belias, D., Koustelios, A., George, V., and Labros, S. 2015. Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (17)5:314-323.
- Bhaesajsangan, Sanguansak. 2010. The Relationships Among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry, *E-Leader Singapore*.
- Cahyono, Eko Aprihadi dan I G A Dewi Adnyani. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Engineering Pada PT. Arabikatama Khatulistiwa Fishing Industry Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, (3)9: 2784-2798.
- Cekmecelioglu, H. G., and Ayse, G. T. U. 2012. Effects of Emotional Intelligence On Job Satisfaction: An Empirical Study On Call Center Employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (5)8: 363-369.
- Faozi, M. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMP Negeri dan Swasta di Kecamatan Tarub kabupaten Tegal. *Jurnal Magister Manajemen UDINUS Semarang*.
- Ghozali, I. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hariandja, M. T. E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 5. Jakarta. PT. Grasindo.
- Heidjrachman, R., dan Suad, H. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta. BPFE.
- Hersey., and Blanchard. 2004. *Manajemen of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey.
- Intifada, K. Y. 2013. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Guru Melalui Kepuasan Kerja Guru Pada SMA negeri 3 Jember. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Irsan .2008. Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, (3)7:363-376.
- Johannes, E., dan Muchid, R. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intension dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, (2)2:141-152.
- Khaeron, M. 2009. Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Sebuah Tinjauan Teori). *Analisis Manajemen*, (4)1:29-39.
- Koti, A., Rathna, L and Sreenivas, T. 2013. Impact of Organisational Climate on Job Satisfaction of Doctors in Hospitals of Andhra Pradesh, India. *International Journal of Social Science & Management*, (3)3:76-80.
- Kusmaningtyas, A. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Persada Jaya Indonesia di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, (4)1:107-120.
- Kustianto, F., dan Ahmad, A. I. 2015. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Garam (persero). *Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, (1)1:42-55.
- Latan, H. 2012. *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program Lisrel 8.80*. Badung: Penerbit Alfabeta.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2009. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Maqsood, S. 2013. Manager's Leadership Style and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, (1)2:139-144.

- Mastaneh, G. 2011. Study of Relationship Between Organizational Climate and Commitment Staff in Sosangerd Azad University. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, (5)12:1265-1269
- McMurray, A. J., Priola, M. A., Sarros, J. C., and Islam, M. M. 2010. Leadership, Climate, Psychological Capital, Commitment, and Wellbeing in A Non-Profit Organization. *Leadership & Organization Development Journal*, (31)5:436-457.
- Mei Teh, G. 2014. Impact of Organizational Climate on Intentions To Leave and Job Satisfaction. *World Journal of Management*, (5)2:14-24.
- Nitisemito, A. S. 2009. *Manajemen Personalia*. Edisi kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Plangiten, P. 2013. Gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (persero) Manado. *Jurnal EMBA*, (1)4:2155-2166.
- Puspitawati, N. M. D., dan Riana. I. G. 2014. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, (8)1:68-80.
- Riyanti, D. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan AJB Syariah Bumiputera Cirebon. *Skripsi. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam. Cirebon*.
- Safitri, H. M., Amri, dan Shabri, M. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Gaya Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Sabang. *Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, (1)2:1-17.
- Sarita, J., dan Dian, A. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, *Locus Of Control* Terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Auditor. *Jurnal Manajemen*. Universitas Airlangga Surabaya.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
- Teck-Hong, T., dan Waheed, A. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy Of Management Journal*, 16(1):73-94.
- Thoha, M. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 12. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Voon, M. L., Lo. M. C., Ngui, K. S., and Ayob, N. B. 2011. The Influence Of Leadership Style on Employee's Job Satisfaction in Public Sector

- Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, (2)1:24-32.
- Wicker, D. 2011. *Job satisfaction: fact or fiction*. Bloomington, IN. Author House.
- Wirawan, N. 2014. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Infrensia) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Ketiga. Denpasar: Keraras Emas.
- Wirawan. 2009. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Xenikou, A. 2006. Organisational Culture and Transformational Leadership As Predictors of Business. *Journal of Managerial Psychology*, (21)6:566-579.
- Zainal, Veithzal. R., Muliaman, D. H., dan Mansyur, R. H. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.