

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

I Gede Ade Eka Saputra<sup>1</sup>  
I Gusti Ayu Dewi Adnyani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: ade\_eka69@yahoo.com

### ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah, karena melibatkan berbagai elemen dalam organisasi yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Namun diketahui bahwa terdapat satu masalah didalam perusahaan yaitu tingginya tingkat ketidakpuasan kerja karyawan disebabkan oleh kurangnya perhatian dan komunikasi yang baik dari pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Slippery Stone Greek Restaurant and Bar. Pengambilan sampel penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan metode survey dengan wawancara dan kuesioner. Responden penelitian ini adalah sebanyak 62 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

**Kata Kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja.

### ABSTRACT

*Human resource management in the organization is not easy, as it involves various elements within the organization are employees, leaders and the system itself. However it is known that there is a problem within the company that is the high level of employee dissatisfaction is caused by a lack of attention and good communication from the leader. This study aimed to examine the effect of leadership style and organizational culture on employee job satisfaction. This research was conducted at Slippery Stone Greek Restaurant and Bar. Sampling of this research is the method of saturated samples. Data were collected using survey method with interviews and questionnaires. The respondents of this research were 62 employees. Data analysis techniques used in this research is multiple linear regression analysis. These results indicate that leadership style has a positive effect on employee job satisfaction, and organizational culture has a positive effect on job satisfaction.*

**Keywords:** leadership style, organizational culture, job satisfaction

## **PENDAHULUAN**

Sumber Daya Manusia mempengaruhi tercapainya suatu tujuan perusahaan. Mengelola Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi bukan hal yang mudah, karena dalam organisasi melibatkan berbagai elemen, yaitu karyawan, pimpinan maupun sistem itu sendiri. Perusahaan harus memperhatikan hubungan yang baik antar karyawan dan atasan agar terciptanya kepuasan kerja (Sutrisno, 2014:75).Kepuasan kerja memiliki peranan yang penting bagi organisasi, karena kepuasan kerja merupakan kriteria dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung akan lebih kreatif dan inovatif agar membantu bisnis untuk lebih tumbuh, berkembang dan membawa kearah yang lebih positifsesuai dengan situasi yang terjadi, sehinggaorganisasi akan lebih mampu bersaing di tingkat internasional (Bushra, 2011).

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau bahagia seorang pekerja dalam menghormati dan melaksanakan pekerjaannya. Seseorang akan senang untuk bekerja, jika orang tersebut puas terhadap pekerjaannyaSutrisno (2012).Kepuasan kerja bisa diperoleh dalam lingkungan kerja, yaitu dengan rasa bangga, rasa puas dan keberhasilan melaksanakan tugassehingga pekerjaan dapat dikerjakan sampai tuntas (Ibrayuni, 2012). Bakotić dan Babić (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja, dan kinerja organisasi.Karyawan yang merasa puas denganpekerjaannya akan menghasilkan produktivitas yang tinggi, sehingga tercapainya tujuan organisasi. Siregar (2011) menyatakan kepuasan kerja akan dirasakan oleh seorang pekerja apabila ada kesesuaian antara harapan

dengan kenyataan yang didapatkan seorang pekerja. Sutrisno, (2014:76) mengemukakan bahwa organisasi yang mencakup suatu pembahasan dalam usaha-usaha organisasi akan menciptakan efektivitas dan perilaku organisasi karyawan dalam pekerjaannya.

Malik (2012) kepuasan kerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kinerja dan tingkat imbalan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Tunjungsari, 2011). Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Shurbagi (2014) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Zainal dkk. (2014:246), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kusmaningtyas (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan suatu refleksi terhadap terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu yang didapat dari pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2014:80) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah (1) faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan. (2) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan

maupun karyawan dengan atasan. (3) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, peralatan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kondisi kesehatan karyawan, dan umur. (4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, asuransi tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi jabatan. Bhutto *et al.* (2012) mengemukakan beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja yang meliputi pekerjaan itu sendiri (*work itself*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-worker*), kompensasi (*compensation*), promosi (*promotions*), dan keamanan kerja (*job security*). Hartono dan Setiawan (2013) menyebutkan komponen-komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, merupakan kondisi pekerjaan dalam perusahaan nyaman bagi karyawan dalam bekerja dan perusahaan menghadirkan kondisi pekerjaan yang menantang untuk menggunakan kemampuan serta keterampilan yang karyawan miliki. (2) kepuasan terhadap rekan kerja dan atasan, rekan kerja yang saling membantu dan mendukung dalam bekerja.

Menurut Robbins dan Judge (2015:249) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Zainal dkk. (2014:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan

merupakan suatu proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lumbanraja (2009) menyatakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi kondisi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang dapat mengakibatkan peningkatan kinerja dan sebaliknya dapat menyebabkan penurunan kinerja, jika penerapannya tidak disesuaikan dengan kondisi perilaku kerja dari para anggota organisasi. Intifada (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Ardana dkk. (2012:181) mengemukakan gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Baihaqi (2010) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku atau kata-kata dan tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Menurut Djatmiko yang dikutip oleh Ardana dkk. (2009:97) terdapat lima tipe gaya kepemimpinan antara lain; tipe otokratik, tipe paternalistik, tipe karismatis, tipe *laissez faire (Free Reign)*, dan tipe demokratis (*Partisipatif*). Menurut Ardana dkk. (2009:99) tipe-tipe kepemimpinan adalah (1) *visionary* atau kepemimpinan dengan visi, yang mampu membawa orang ke tujuan impian bersama, (2) *coaching* atau kepemimpinan dengan gaya pembinaan, yang lebih mengutamakan hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi, (3) *affiliate* atau kepemimpinan kerjasama, yang lebih mengutamakan harmoni, sangat tepat digunakan pada masa-masa susah dan memotivasi tim yang sedang krisis, (4) *democratic* atau kepemimpinan demokrasi, yang mengedepankan

pendapat dan pandangan semua orang, (5) *pacesetting* atau kepemimpinan memacu kemajuan, sangat dibutuhkan untuk memotivasi tim mengejar ketertinggalan atau mencapai target yang luar biasa, dan (6) *commanding* atau kepemimpinan otoriter, yang lebih umum dipakai untuk mengatasi kemelut internal. Menurut Hasibuan (2014:107) ada dua gaya kepemimpinan yang biasadigunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*Task Oriented Style*) dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*Employee Oriented Style*). Sutrisno (2014:222) adapun tipe gaya kepemimpinan yang ada antara lain gaya persuasif, gaya refresif, gaya partisipatif, gaya inovatif, gaya investigatif, gaya inspektif, gaya motivatif, gaya naratif, gaya edukatif, dan gaya retrogresif.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dianggap sah dan yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir dan merasakan sebagai bagian dari organisasi (Miharty, 2013). Budaya organisasi mengacu pada sistem bersama, makna bersama oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain (Priyono, 2011). Xiaoming dan Jun Chen (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, keyakinan dan perilaku bersama antar karyawan. Wuradji (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagi pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip,

harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Zahari dan Mohamed (2012) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama bahwa kelompok telah dapat memecahkan masalah yang adopsi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan. Belias dan Koustelios (2014) juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar untuk mengatasi masalah eksternal maupun integrasi internal, dan yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan - kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar system manajemen organisasi, serta praktek-praktek manajemen perilaku yang membantu memperkuat prinsip - prinsip dasar tersebut (Denison dan Misra, 1995). Indikator dari budaya organisasi menurut Denison dan Misra (1995) adalah (1) visi dan misi, merupakan organisasi memiliki tujuan dan arah yang jelas. Organisasi mendefinisikan tujuan dan sasaran strategik dan mengekspresikan visi dan misi, (2) konsistensi, dimana organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintegrasi secara baik. Norma-norma perilaku didasarkan pada nilai-nilai inti. Para pemimpin dan bawahan mencapai kesepakatan meskipun dengan sudut pandang yang berbeda, (3) Adaptabilitas, organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang didorong oleh keinginan pelanggan. Organisasi mengambil resiko, belajar dari kesalahan dan memiliki kapabilitas serta pengalaman untuk menciptakan perubahan, dan (4) pelibatan, organisasi memberdayakan karyawan, mengorganisasikan tim dan mengembangkan kemampuan sumber daya

manusianya. Semua tingkat organisasi merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang akan mempengaruhi pekerjaannya dan tujuan organisasinya.

Baihaqi (2010) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Voon *et al.* (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam organisasi sektor publik di Malaysia, menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ali and Dahie (2015) melakukan penelitian terhadap 200 guru sekolah menengah di Mogadishu Somalia, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Miharty (2013) menyatakan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. M. Hanif Al Rizal (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil penelitian tersebut dinyatakan bahwa budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap pegawai mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya serta mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam organisasi.



Teori yang digunakan dalam hubungan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda dan berdampak terhadap umpan balik kepada karyawan kepada organisasi, teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* (motivasi) dan *dissatisfies*, dimana *satisfies* adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya, sedangkan *dissatisfies* (*hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan, ditemukan permasalahan yang berhubungan dengan gejala-gejala timbulnya ketidakpuasan kerja pada karyawan Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Dilihat dari tingkat absensi yang tinggi, tidak dipatuhinya jam kerja kantor yang sudah ditetapkan dalam peraturan perusahaan, seperti karyawan sering datang terlambat dan bahkan pulang kerja lebih awal. Pada saat jam istirahat sudah selesai karyawan masih mengobrol dengan rekan kerja dan tidak melaksanakan kewajibannya. Ini menunjukkan ada rasa ketidakpuasan kerja karyawan, dan bisa menghambat operasional di dalam perusahaan.

Permasalahan lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana tugas pemimpin di dalam organisasi yaitu membantu memotivasi dan mendorong bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jadi dapat dilihat pimpinan kurang memotivasi bawahan untuk bekerja dengan

baik, sehingga karyawan merasa kurang puas untuk diperhatikan. Permasalahan selanjutnya yang meliputi budaya organisasi yaitu, karyawan yang terbiasa menitip absen pada saat hari kerja tidak mampu lagi melakukannya, karena Slippery Stone Greek Restaurant and Bar sudah menerapkan sistem absen sidik jari.

Tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat absensi kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar tahun 2016 adalah sebesar 3,5 persen melebihi minimum absensi yang telah ditetapkan oleh organisasi yaitu kurang dari 3 persen. Ini berarti tingkat absensi karyawan tergolong tinggi, sehingga kepuasan kerja karyawan mengalami permasalahan.

**Tabel 1.**  
**Tingkat kehadiran karyawan**  
**di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Tahun 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	$(X1 \cdot X2) = X3$	X4	$(X3 - X4) = X5$	$(X4 : X3) \times 100\% = X6$
1.	Januari	62	24	1488	48	1440	3,2
2.	Februari	62	23	1426	54	1372	3,8
3.	Maret	62	26	1612	56	1556	3,5
4.	April	62	25	1550	50	1500	3,2
5.	Mei	62	22	1364	50	1314	3,7
6.	Juni	62	24	1488	48	1440	3,2
<b>Total</b>		372	144	8928	306	8622	20,6
<b>Rata-Rata</b>			24	1488	51	1437	3,5

Sumber: Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, 2016

Penelitian yang dilakukan oleh Arzi dan Farahbod (2014) menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, studi ini dilakukan pada industri hotel di Iran. Ahmad *et al.* (2013) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

perawat pada industri kesehatan di Malaysia, hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat. Machumu dan Kaitila (2014) melakukan penelitian terhadap 200 guru mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja guru di sekolah dasar kabupaten Songea dan Morogoro di Tanzania, hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

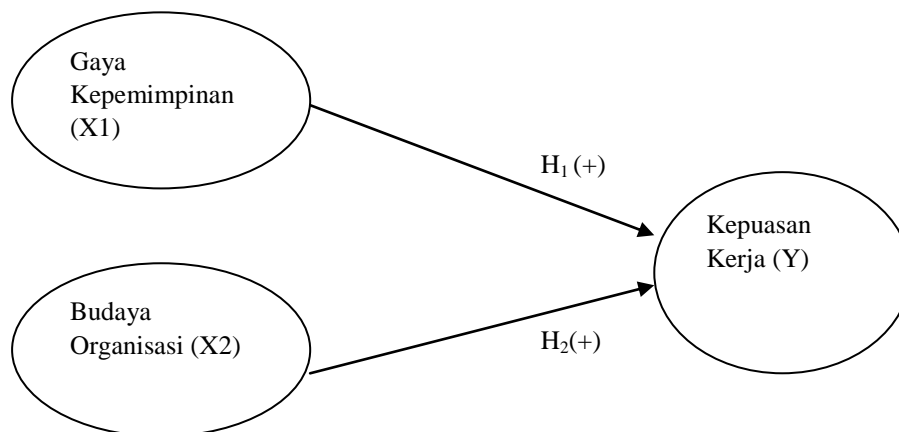
Penelitian yang dilakukan oleh Safitri dkk. (2012) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim, dan gaya komunikasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah kota Sabang, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Plangiten (2013) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Maqsood (2013) menemukan hasil bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian

yang dilakukan oleh Tong, Canon (2014) mengenai dampaktentang Hubungan antara budaya organisasi dan Kepuasan Kerja: Persepsi Informasi dan Komunikasi Teknologi (ICT) Praktisi di Hong Kong, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif terhadap kepuasan kerja di Hong Kong industri ICT. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.



**Gambar 1: Model Konseptual Penelitian**

*Sumber:* Berbagai pendapat dan publikasi, dikembangkan untuk skripsi, 2016

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini dilakukan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar yang berlokasi di Istana Jalan Batu Belig No. 9N, Seminyak, Bali. Tempat ini dipilih sebagai lokasi penelitian karena belum banyak yang melakukan penelitian di organisasi tersebut mengenai sumber daya manusianya, dan terdapat masalah yang menyangkut gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar. Penelitian ini

menggunakan data kuantitatif dari jumlah karyawan pada Slippery Stone Greek Restaurant and Bar dan hasil tabulasi dari jawaban daftar pertanyaan dalam kuesioner, serta data kualitatif dari tanggapan responden yang diuraikan dalam kuesioner.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi perasaan, pikiran, sikap dan perilaku para anggota bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianggap sah dan yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir, dan merasakan sebagai bagian dari organisasi. Variabel kepuasan kerja karyawan adalah tentang perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penghargaan yang diterima oleh karyawan dan jumlah hasil dari kinerja yang mereka dapatkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Slippery Stone Greek Restaurant and Bar yang berjumlah 62 orang dengan metode penentuan sampling jenuh. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan observasi, kuesioner, dan wawancara serta penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda.

## **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

### **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden yang dibahas pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, dan masa kerja.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	40	64
2	Perempuan	22	36
<b>Jumlah</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 2 menunjukkan bahwa persentase jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 64 persen dan persentase responden berjenis kelamin perempuan sebesar 36 persen. Responden laki-laki mendominasi pada penelitian ini, karena tenaga kerja laki-laki memiliki tenaga fisik yang lebih dibandingkan tenaga kerja perempuan.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Menurut Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	7	11
2	D3	37	60
3	S1	18	29
<b>Jumlah</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan D3 sebesar 60 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SMA dan S1 yaitu sebesar 11 persen dan 29 persen. Responden dengan tingkat pendidikan D3 mendominasi dalam penelitian ini karena karyawan dengan tingkat pendidikan D3 sudah memiliki keterampilan dan sudah berkompeten di bidang pariwisata.

Tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur di antara 26-30 dan 31-35 tahun dengan persentase sebesar 37 persen. Persentase terkecil yaitu 26 persen dengan jumlah responden sebanyak 16 orang dengan umur 21-25

tahun. Responden dengan umur 26-30 dan 31-35 tahun mendominasi pada penelitian ini, karena karyawan Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali masih berumur muda dan masih produktif dalam bekerja.

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Responden Menurut Umur**

No.	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	21-25	16	26
2	26-30	23	37
3	31-35	23	37
<b>Jumlah</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki lama kerja 1-3 tahun dengan persentase sebesar 60 persen dengan jumlah 37 orang karyawan, sedangkan persentase terkecil 40 persen yang memiliki lama kerja hanya 1 tahun dengan jumlah karyawan 25 orang. Ini berarti responden yang memiliki lama kerja lebih dari satu tahun mendominasi pada penelitian ini, karena karyawan Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali sudah berpengalaman.

**Tabel 5.**  
**Karakteristik Responden Menurut Lama Kerja**

No.	Lama Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	1 tahun	25	40
2	1-3 tahun	37	60
<b>Jumlah</b>		<b>62</b>	<b>100</b>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Hasil uji validitas pada Tabel 6 menunjukkan bahwa instrumen-instrumen pada setiap variabel dalam penelitian ini memiliki skor total diatas 0,3. Hasil uji validitas dari 3 variabel yang diteliti menghasilkan korelasi yang terkecil adalah 0,672 dan korelasi yang terbesar adalah 0,888. Hasil uji validitas yang dilakukan dengan kuesioner dalam penelitian ini dinyatakan valid sehingga dapat digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	Y1.1	0,768	<i>Valid</i>
		Y1.2	0,821	<i>Valid</i>
		Y1.3	0,698	<i>Valid</i>
		Y1.4	0,672	<i>Valid</i>
		Y1.5	0,758	<i>Valid</i>
		Y1.6	0,684	<i>Valid</i>
2	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,839	<i>Valid</i>
		X1.2	0,767	<i>Valid</i>
		X1.3	0,843	<i>Valid</i>
		X1.4	0,817	<i>Valid</i>
		X1.5	0,821	<i>Valid</i>
3	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,888	<i>Valid</i>
		X2.2	0,792	<i>Valid</i>
		X2.3	0,793	<i>Valid</i>
		X2.4	0,826	<i>Valid</i>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 7 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yaitu kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dinyatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,821	<i>Reliabel</i>
2	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,876	<i>Reliabel</i>
3	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,831	<i>Reliabel</i>

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 8 menjelaskan tanggapan responden mengenai variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,78 yang berarti kepuasan kerja karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali tergolong baik. Hasil ini menunjukkan adanya rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja dan rasa nyaman bekerja dalam perusahaan.



**Tabel 8.**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya nyaman bekerja dalam perusahaan	0	0	20	28	14	3.90	Baik
2	Perusahaan menghadirkan pekerjaan yang menantang untuk menggunakan kemampuan yang saya miliki	0	2	24	21	15	3.79	Baik
3	Rekan kerja saling mendukung dalam bekerja	0	3	17	19	23	4.00	Baik
4	Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	0	4	24	20	14	3.71	Baik
5	Atasan memberikan arahan kepada saya cara meningkatkan kinerja	0	8	22	18	14	3.61	Baik
6	Atasan mau mendengarkan keluhan saya dengan bijaksana	0	4	23	25	10	3.66	Baik
Rata-rata							3.78	Baik

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 9 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel gaya kepemimpinan secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,78 yang berarti gaya kepemimpinan dirasakan karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali tergolong baik. Hasil ini menjelaskan bahwa atasan mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memotivasi bawahan dengan menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Gaya kepemimpinan memiliki peranana yang sangat penting terhadap kepuasan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang pimpinan harus mampu mengayomi dan menjadi panutan bagi karyawannya.

**Tabel 9.**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Atasan mengawasi saya secara ketat dalam melaksanakan tugas	0	2	22	26	12	3.77	Baik
2	Atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin	0	2	16	26	18	3.97	Baik
3	Atasan memotivasi saya untuk bekerja dengan baik	0	6	23	19	14	3.66	Baik
4	Atasan mengikut sertakan saya dalam pengambilan keputusan	0	3	14	23	22	4.03	Baik
5	Atasan menjalin hubungan baik dengan saya	0	7	26	21	8	3.48	Baik
Rata-rata							3.78	Baik

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 10 menjelaskan persepsi responden mengenai variabel budaya organisasi secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,82 yang berarti budaya organisasi yang dirasakan karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali tergolong baik. Hasil ini menjelaskan bahwa karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas yang diberikan perusahaan, serta karyawan mampu menyesuaikan diri dengan organisasi.

**Tabel 10.**  
**Hasil Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Atasan mau memberikan kebebasan untuk setiap karyawan dalam mengemukakan pendapat	0	4	25	26	7	3.58	Baik
2	Saya mematuhi peraturan yang berlaku diperusahaan	0	5	24	15	18	3.74	Baik
3	Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk mempelajari tugas yang diberikan perusahaan	0	4	17	21	20	3.92	Baik
4	Saya mampu menyesuaikan diri dengan organisasi	0	3	17	17	25	4.03	Baik
Rata-rata							3.82	Baik

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai *Asimp.sig (2-tailed)* sebesar 0,870 dan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Jadi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Item	Unstandardized Residual
N	62
Kolmogorov – Smirnov Z	.596
Asymp. Sig. ( 2 – tailed )	.870

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil pada Tabel 12 telah ditunjukkan bahwa nilai *tolerance* yang ada pada setiap variabel bebas  $> 0,10$  dan nilai *VIF*  $< 10$ . Dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang dibuat tidak terdapat gejala multikolinearitas.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya kepemimpinan (X1)	0,271	3.689
Budaya organisasi (X2)	0,271	3.689

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan uji Glejser pada Tabel 13 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.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	T	Signifikasi
Gaya Kepemimpinan (X1)	-1,732	0,088
Budaya Organisasi (X2)	0,652	0,517

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Hasil analisis regresi dengan program *Statistical Pacage of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 14 berikut.

**Tabel 14.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,258	0,118	0,258	2,193	.032
Budaya Organisasi (X2)	0,651	0,118	0,651	5,524	.000
Dependen Variabel	Kepuasan Kerja				
<i>Constanta</i>	0,000				
R-Square	0,778				
F. hitung	103,313				
Sig.	0,000				

*Sumber:* Data Primer diolah, 2016

Hasil analisis regresi seperti yang disajikan pada tabel 14, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

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

$$Y = 0,000 + 0,258X_1 + 0,651X_2$$

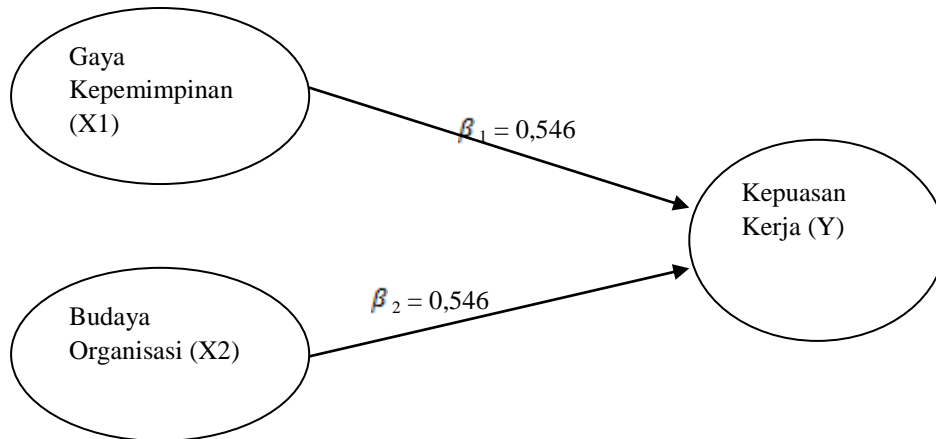
Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

$\beta_1 = 0,258$ , menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali, yang artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja akan meningkat.

$\beta_2 = 0,651$ , menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali, yang artinya apabila budaya organisasi semakin baik maka kepuasan kerja akan meningkat.

$R^2 = 0,778$ , yang berarti bahwa sebesar 7,78 persen kepuasan kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali dibentuk oleh gaya

kepemimpinan dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 2,22 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.



**Gambar 2. Validasi Model Diagram Regresi Linear Berganda**

*Sumber:* Data diolah, 2016

Tabel 14 dapat diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 103,313 dengan nilai signifikansi 0,000, maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja nilai signifikansi 0,000 (lebih kecil dari nilai  $\alpha=0,05$ ), maka model regresi linier berganda dapat digunakan sebagai alat analisis untuk menguji pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Uji-t dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05. Hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel independent terhadap variabel dependent pada Tabel 14 dapat dijelaskan, dimana pengujian hipotesis 1 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali.). Gaya kepemimpinan sebesar  $0,032 < 0,05$ , dengan nilai beta 0,258. Maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin baik gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Sedangkan, pengujian hipotesis 2 (Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali). Budaya organisasi sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan nilai beta 0,651. Maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis diterima. Oleh karena itu, semakin baik budaya organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh Sig.t sebesar 0,032 dengan koefisien beta 0,258. 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 Arzi dan Farahbod (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali apabila karyawan mendapatkan gaya kepemimpinan yang baik dari pemimpin.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh Sig.t sebesar 0,000 dengan koefisien beta 0,651. Nilai Sig.t 0,000 < 0,05 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, apabila budaya organisasi yang dirasakan karyawan baik maka karyawan tersebut memperoleh kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Penelitian ini mengembangkan hipotesis sebelumnya yang dilakukan oleh Miharty (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika budaya organisasi yang dirasakan karyawan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali dapat ditingkatkan apabila karyawan mendapatkan budaya organisasi yang baik.

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, serta penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, menghasilkan kesimpulan adalah (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh

karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali. (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diperoleh karyawan di Slippery Stone Greek Restaurant and Bar, Bali.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka saran yang dapat diberikan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja, maka harus memperhatikan variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi. Hal ini menunjukkan jika gaya kepemimpinan dirasakan karyawan baik dan budaya organisasi yang baik pula, maka akan menciptakan kepuasan kerja pada karyawan, serta untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang perlu diperhatikan yaitu pemimpin harus memberikan arahan kepada karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan optimal, sehingga kinerja karyawan meningkat, hubungan yang terjalin antara pimpinan dengan karyawan perlu ditingkatkan agar terciptanya kepuasan kerja pada karyawan dan pimpinan perlu memberi kebebasan kepada karyawan untuk mengutarakan pendapatnya, maka akan terciptanya kepuasan kerja pada karyawan.

Seorang pemimpin harus mampu mengayomi dan memberi arahan kepada bawahannya untuk menjalankan *jobdes* sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin yang mampu mengayomi adalah pemimpin yang mampu mendengar saran dan masukan dari karyawannya terkait dalam upaya kemajuan perusahaan. Karyawan harus diberikan hak yang sama dalam menyampaikan pendapatnya, keluhan-keluhan dan permasalahan yang dihadapi dalam bekerja, sehingga



karyawan akan merasa nyaman dan tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Peningkatan kepuasan karyawan dalam bekerja dapat memicu kinerja yang lebih baik dan lebih efisien.

## REFERENSI

- Ahmad, Abd Rahman., Mohd Nazir Mohd Adi., Haris Md Noor., Abdul Ghafar Abdul Rahman., and Tan Yushuang. 2013. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9 (9): 1911-2025.
- Ali, Dr. Ali Yassin Sheikh dan Abdulkadir Mohamud Dahie. 2015. Leadership Style and Teacher Job Satisfaction: Empirical Survey from Secondary Schools in Somalia. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5 (8): 84-96.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati dan A.A Ayu Sriathi. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ardana, Komang, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arzi, Soureh dan Leyla Farahbod. 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.
- Baihaqi, Fauzan Muhammad. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Bakotić, D., and Babić, T. 2013. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (2): 206-213.
- Belias, Dimitrios., and Athanasios Koustelios. 2014. Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review in University of Thessaly, Karyes, 42100, Trikala, Greece. *International Review of Management and Marketing*, 4(2): 132-149.
- Bhutto, Niaz Ahmed., Minhoon Khan Laghari, and Falah ud Din Butt. 2012. A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Canadian center of Science and Education*, 8(4): 259-267.

- Bushra, F., Usman, A., and Naveed, A. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal Of Business and Science*, 2 (18): 261-267.
- Denison and Misra. 1995. Toward Of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2): 121-123.
- Ebstebam Mujeeb UI., Tahir Masood dan Shaki ahmad Muhammad. 2011. Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices; A case of University in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, 4 (18): 51-63.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi ke 5. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, Brian dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Papanons Pizza City of Tomorrow. *AGORA Jurnal*, 1 (1): h: 1-8.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Intifada, Khoirina Yuniarti. 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.
- Kusmaningtyas, Amiartuti. 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.
- Lumbanraja, Prihatin. 2009. Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintahan Daerah di Provinsi Sumatera Utara). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7 (2): 450-468.
- M. Hanif Al Rizal. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja pegawai (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

- Machumu, Haruni J., dan Mafwimbo M. Kaitila. 2014. Influence of Leadership styles on Teachers' job satisfaction: A case of selected Primary Schools in Songea and Morogoro Districts, Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 6 (4): 53-61.
- Malik, Nuhamad Ehsan, Rizwan Qaiser Danish, Yasin Munir. 2012. The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal Of Economics*, 10 (5): 6-9.
- Maqsood, Sumbal. 2013. Manager's Leadership Style and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1 (2): 139-144.
- Plangiten, Pegi. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Manado. *Jurnal EMBA*, 1 (4): 2155-2166.
- Priyono. 2011. *Human Resource Management* (p. 2). Surabaya: Dharma Science Press.
- Rahyuda, I Ketut., I.G.W. Murjana Yasa Dan Ni Nyoman Yuliarmi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Safitri, Husnaina Mailisa., Amri dan M. Shabri. 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.
- Siregar, Edi. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 16 (1): 81-93.
- Sutrisno, H. Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tunjungsari Peni. 2011. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (PERSERO) Bandung. *Jurnal Manajemen*, 1 (1): 1-14.
- Utama, Made Suyana. 2009. *Buku ajar Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Voon, M.L., M.C. Lo, K.S. Ngui, N.B. Ayob. 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.

Wirawan, Nata. 2014. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Infrensia) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Ketiga. Denpasar: Keraras Emas.

Xiaoming, C., & Junchen, X. 2012. A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2): 29-37.

Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad dan H. Mansyur Ramly. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.