

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Made Agastia Rahadian¹
I Gusti Made Suwandana²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: agastia.rahadian@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Mangutama Badung. Penelitian dilakukan pada karyawan di PDAM Tirta Mangutama Badung dengan jumlah responden sebanyak 52 karyawan. Responden penelitian ditentukan menggunakan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 18 indikator. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian mendapatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada lingkup di PDAM Tirta Mangutama Badung sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan pada tempat lain selain di PDAM Tirta Mangutama Badung.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of leadership style and organizational climate on job satisfaction at PDAM Tirta Mangutama Badung. The study was conducted on employees PDAM Tirta Mangutama Badung by the number of respondents as many as 52 employees. The number of respondents is determined using saturation sampling technique. The data collection is done by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 18 indicators. Data analysis technique used is multiple linear regression. The test results leadership style positive and significant impact on job satisfaction and organizational climate positive and significant impact on job satisfaction. The limitation of this study is the location of this research will be in the scope of the PDAM Tirta Mangutama Badung so the results of this study can not explain the circumstances of the other besides PDAM Tirta Mangutama Badung.

Keywords: leadership style, organizational climate, job satisfaction

PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya bukanlah satu-satunya faktor penentu keberhasilan perusahaan, tetapi juga ditentukan dari keberhasilan mengelola sumber daya manusia juga termasuk sebagai hal penentu dalam kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan. Sumber daya manusia mengelola serta memanfaatkan faktor-faktor seperti informasi, teknologi, kapital, dan peralatan kerja. Sumber daya manusia merupakan suatu aset penting dalam kehidupan organisasi. Walaupun aspek teknologi yang digunakan sempurna, jika tidak diimbangi dengan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia yang memadai, maka sulit kiranya efektivitas dan efisiensi kerja yang ada di dalam organisasi berjalan dengan baik dan organisasi tidak mampu bertahan dalam persaingan (Melinda dkk., 2013).

Karyawan, pimpinan, maupun sistem organisasi itu sendiri merupakan elemen dari sumber daya manusia di dalam organisasi. Agar terciptanya kepuasan kerja yang tinggi hubungan yang baik antara para karyawan dengan atasan dan hubungan antara karyawan dengan sesama karyawan harus diperhatikan. Mendapatkan hasil kerja yang optimal salah satu faktor yang paling terpenting ialah kepuasan kerja. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Sesuatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual dapat terjadi jika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja (Sutrisno, 2014:75-76).

Perilaku yang agresif atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya akan timbul jika karyawan tidak puas dalam bekerja. Karyawan akan melakukan sabotase, membuat kesalahan dengan disengaja, menentang atasan dan pemogokan kerja. Sedangkan jika karyawan merasa puas dalam bekerja akan memicu produktivitas dan hasil kerja karyawan juga akan meningkat sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada prestasi kerja dan kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan (Sutrisno, 2014:77). Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian perasaan atas sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungannya dengan lingkungan kerja, kompensasi, jenis pekerjaan, hubungan antar teman kerja dan sebagainya. Teman (2005) mengemukakan agar karyawan selalu konsisten dengan kepuasan kerjanya maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya seperti rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Irsan (2008) mengatakan banyak variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu motivasi kerja, disain pekerjaan, karakteristik karyawan, struktur organisasi, iklim organisasi, perilaku pemimpin atau kepemimpinan.

Mangkunegara (2009:117) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan dari seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang berhubungan dengan pekerjaannya atau dirinya sendiri. Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap karyawan secara emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya

dengan sepenuh hati (Han *et al.*, 2012). Handoko (2014:193) menyatakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Siagian (2011:295) 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.

Pada penelitian ini menggunakan dua variabel sebagai alat ukur untuk menilai kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Badung, pemilihan variabel ini didasarkan pada. 1) Beberapa nilai yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin pada karyawan, hal ini dipengaruhi dari bagaimana pemimpin dapat memberikan dukungan terhadap karyawan, bagaimana toleransi pemimpin terhadap risiko-risiko yang ada, bagaimana kriteria pengupahan karyawan, dan bagaimana pembagian beban kerja yang dilakukan oleh pemimpin, hal tersebut nantinya dapat mempengaruhi pada puas atau tidak puasny karyawan terhadap pekerjaannya. 2) Iklim organisasi, penilaian-penilaian tentang perusahaannya dapat dilakukan oleh karyawan dan membentuk persepsi dalam dirinya, hal tersebut dilakukan dengan suatu proses interaksi yang berkaitan dengan kondisi pada organisasi tersebut dan kesesuaian terhadap dirinya.

Peran pemimpin dalam organisasi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja karyawan yang paling penting. Pemimpin harus mampu menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki. Kepemimpinan adalah hal utama dalam manajemen yang memegang peranan penting dan strategis untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk dapat bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Desianty, 2005). Gaya kepemimpinan merupakan strategi pemimpin dalam mengarahkan karyawan baik secara langsung atau tidak langsung untuk melakukan pekerjaannya (Ruvendi, 2005). Zainal dkk. (2014:3) mengemukakan bahwa suatu proses yang mempengaruhi dan memberikan contoh dari pemimpin kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi disebut dengan kepemimpinan. Memerintah bawahan dengan gaya kepemimpinan masing-masing adalah wewenang dari pemimpin, dan bawahan akan menerima perintah dari pemimpinnya dengan sudut pandang yang berbeda-beda.

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting, karena pemimpin merupakan fungsi manajemen yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja untuk dapat mencapai tujuan organisasi Skansi (2000). Penelitian yang dilakukan Rehman *et al.* (2012) mengemukakan setiap orang akan mengambil gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang dihadapi mereka pada waktu itu. Cheung dan Fai Chan (2008) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada organisasi dimana setiap pemimpin pada masing-masing organisasi memiliki cara dan gaya yang berbeda-beda. Lumbanraja (2009)

menyatakan penekanan kelompok, dukungan terhadap karyawan, toleransi terhadap risiko, kriteria pengupahan dan sebagainya akan dipengaruhi dari gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. 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.

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 mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Xenikou (2006) menyatakan hasil yang baik yang ditunjukkan karyawan dan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Zainal dkk. (2014:42) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan para pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Riyanti (2012) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain.

Pemimpin yang berhasil mampu mengadaptasikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi normatif. Pemimpin harus bergaya konsultatif, agar mampu merumuskan tujuan. Setiap gaya kepemimpinan memiliki keunggulan dan kelemahan. Setiap pemimpin menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai kemampuan, kepribadian dan situasi dalam pekerjaan (Heidjrachman dan Husnan,

2002:224). Pemimpin juga harus mampu menjadi panutan yang lebih baik bagi bawahannya dalam organisasi. Berbagai persoalan yang timbul pada perusahaan pemimpin diharapkan mampu menghadapinya dengan baik, baik itu persoalan tentang perusahaan atau karyawan, agar terciptanya hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpinnya. Tampubolon (2007) menyatakan faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi. Kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri akan tercipta dengan baik dari pemimpin yang baik dalam memimpin karyawannya (Riyanti, 2012).

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja selain gaya kepemimpinan adalah iklim organisasi. Iklim organisasi dapat menentukan bagaimana suatu interaksi di dalam organisasi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan melakukan penilaian-penilaian terhadap perusahaan dan membentuk persepsi tentang iklim organisasi di perusahaan tersebut. Iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap pekerjaan yang dirasakan (James *et al.*, 2008). Iklim organisasi adalah hubungan antar individu yang dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja (Sukarman, 2012). Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya (Unika dan Kartika, 2010). Iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja (Kangis *et al.*, 2000). Sari (2009) mengemukakan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan membuktikan bahwa kepuasan kerja diperoleh dari sistem sosial

yang dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Susanty (2012) menyebutkan iklim organisasi setiap organisasi itu berbeda-beda, iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut dapat mempengaruhi perilaku SDM di organisasi tersebut. Iklim organisasi merupakan mediasi antara kegiatan dan persepsi individu terhadap pekerjaan (Kaiser *et al.*, 2008).

Mastaneh (2011) mengatakan iklim organisasi merupakan atribut yang dapat dirasakan dalam sebuah organisasi tertentu. Wirawan (2009:122) iklim organisasi yaitu bagaimana anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka agar tetap berhubungan dengan organisasi, seperti misalnya pemasok, konsumen, dan kontraktor. Cheng (2010) menyatakan Iklim organisasi adalah konsekuensi dari interaksi antara individu dalam suatu organisasi dan environment eksternal mereka. Zohar dan Luria (2005) Iklim Organisasi dapat didefinisikan sebagai pembagian persepsi dari apa yang dirasakan dan apa yang didapat di dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan keseluruhan pernyataan yang diyakini oleh karyawan atau anggota organisasi terhadap pekerjaan dan kontribusinya pada organisasi (Arvidsson *et al.*, 2006).

Ketidakpuasan dalam karyawan akan timbul jika perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian terhadap diri karyawan itu sendiri. Sebaliknya kepuasan akan timbul jika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya. (Swastha, 2008:130). Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi meliputi kepemimpinan, motivasi, komunikasi, proses pengaruh interaksi, pembuatan keputusan, penentuan tujuan dan kontrol (Wibisono, 2011). Iklim organisasi yang

baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja (Imam dan Erika, 2013). Kepuasan kerja karyawan akan meningkat jika iklim dalam organisasi tersebut baik dan sehat dan karyawan akan merasa nyaman dalam menyelesaikan tugasnya (Khaeron, 2009). Seseorang akan merasa puas dan kemauan yang besar untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi kewajibannya dan bahkan melakukan tugas di luar perannya jika berada pada iklim organisasi yang baik (Intifada, 2013). Iklim Organisasi juga berpengaruh langsung terhadap sikap kerja dan meningkatkan prestasi kerja karyawan (Muhammad, 2006).

Melalui hasil pengamatan dan wawancara yang sudah saya lakukan dengan beberapa karyawan, terdapat permasalahan yang berhubungan dengan gejala-gejala ketidakpuasan kerja pada karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung, yaitu disiplin karyawan yang rendah dilihat dari tingkat absensi dan tidak dipatuhinya jam kerja kantor yang telah ditetapkan, karyawan sering datang terlambat dan bahkan pulang kerja lebih awal (dimana jam kerja yang sudah ditetapkan perusahaan mulai dari pukul 08:00 sampai 17:00). Masih ada beberapa karyawan yang mengobrol dengan rekan kerja pada saat jam istirahat sudah selesai (dimana jam istirahat yang diberikan perusahaan mulai dari pukul 12:00 sampai 13:00). Masalah-masalah tersebut dapat menghambat operasional dari perusahaan. Berikut ini tingkat absensi karyawan di Kantor PDAM Tirta Mangutama Badung diperlihatkan pada Tabel 1.

Tabel 1. menunjukkan bahwa tingkat absensi kerja karyawan di Kantor PDAM Tirta Mangutama Badung selama 6 bulan terakhir tahun 2016 adalah

sebesar 3,36 persen melebihi target organisasi yaitu kurang dari 3 persen (Flipppo, 1993:297). Hasil ini menyatakan bahwa absensi karyawan tergolong tinggi, sehingga kepuasan kerja karyawan mengalami permasalahan. Absensi karyawan yang melebihi target organisasi akan menyebabkan kepuasan kerja karyawan di dalam organisasi menurun, oleh karena itu organisasi harus lebih memperhatikan tingkat absensi karyawan.

Tabel 1.
Tingkat Absensi Karyawan Periode Januari-Juni 2016 di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Badung

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)	Persentase Absensi (%)
		X1	X2	(X1.X2) = X3	X4	(X3-X4) = X5	(X4:X3) x 100% = X6
1.	Januari	54	23	1242	36	1206	2,8
2.	Februari	54	21	1134	36	1098	3,1
3.	Maret	54	23	1242	42	1200	3,3
4.	April	54	22	1188	44	1144	3,7
5.	Mei	54	23	1242	48	1194	3,8
6.	Juni	54	22	1188	42	1146	3,5
Total		324	134	7236	248	6988	20,2
Rata-Rata			22	1206	41	1164	3,36

Sumber: PDAM Tirta Mangutama Badung, 2016.

Beberapa permasalahan lain yang juga muncul terkait dengan gaya kepemimpinan, kurang terlibatnya atasan langsung dalam mengawasi bawahan bekerja, pimpinan kurang memberikan motivasi terhadap bawahan, pemimpin tidak mau menerima masukan dari bawahan sehingga karyawan tidak mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan dan kurangnya bantuan dari atasan kepada bawahan dalam memecahkan masalah pekerjaan, yang menyebabkan karyawan merasa tidak diperhatikan dan menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja.

Masalah yang muncul yang berkaitan dengan iklim organisasi, dimana dari permasalahan-permasalahan yang sudah dijelaskan terlihat bahwa iklim organisasi pada PDAM Tirta Mangutama Badung kurang baik. Faktor hubungan yang kurang baik antar sesama karyawan seperti rendahnya hubungan internal di dalam perusahaan dan kurangnya komunikasi antar sesama karyawan, hubungan antara karyawan dengan pimpinan seperti kurangnya perhatian dan pembuatan keputusan perusahaan tidak melibatkan karyawan serta pimpinan kurang berkomunikasi dengan bawahan sehingga koordinasi pekerjaan tidak terlaksana dengan baik. Rendahnya rasa tanggung jawab dan dukungan yang diberikan oleh anggota organisasi baik dari atasan maupun dari sesama rekan kerja dalam memberikan bantuan dan arahan dalam bekerja yang mengakibatkan beberapa karyawan merasa kesulitan memperoleh bantuan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga hal ini dapat menimbulkan persepsi anggota organisasi mengenai iklim yang kurang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2013) menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja perawat. Arzi dan Farahbod (2014) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil yang sama dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, studi ini dilakukan pada industri hotel di Iran. Intifada (2013) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian yaitu apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

? dan apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Safitri dkk. (2012) dalam penelitiannya juga menemukan hasil yang menunjukkan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Plangiten (2013) juga menemukan hasil penelitian yang sama, dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Maqsood (2013) dalam penelitiannya juga menemukan hasil serupa dimana gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Bhaesajsanguan (2010) dalam penelitiannya mengenai hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di Industri Telekomunikasi Thailand, mendapatkan hasil dimana iklim organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kustianto dan Iskhak (2015) juga menemukan hasil serupa dalam penelitiannya, dimana iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faozi (2014) menemukan hasil penelitian iklim organisasi juga memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja guru. Kusmaningtyas (2013) dalam penelitiannya juga menemukan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

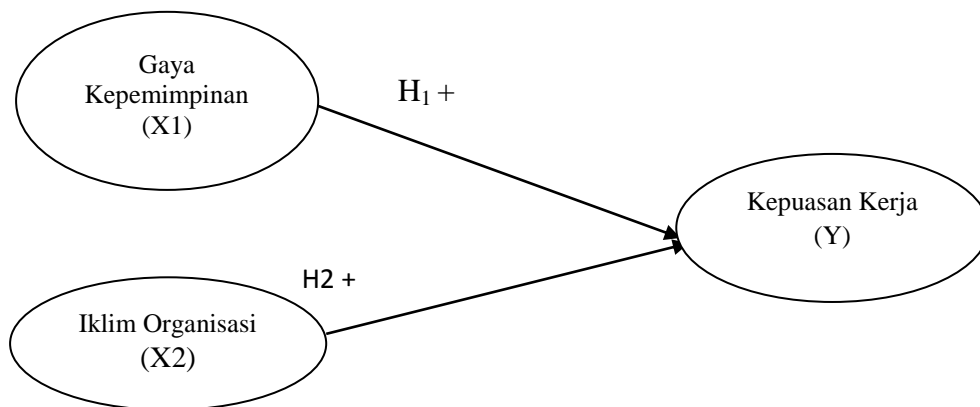
Mei Teh (2014) dalam penelitiannya juga menemukan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Johannes dkk. (2014)

menemukan hasil yang sama dalam penelitiannya dimana iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, studi ini dilakukan terhadap 124 karyawan yang bekerja pada PT. Trimitra Lestari di Jambi.

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif, yaitu menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan diPDAM Tirta Mangutama Badung. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X₁) dan iklim organisasi (X₂). Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y).

Data primer dalam penelitian ini yaitu berupa pernyataan responden dalam menjawab kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini berupa sejarah perusahaan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PDAM Tirta Mangutama Badung Indonesia sebanyak 52 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung Indonesiasebanyak 52 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, wawancara, dan metode survei. Metode survei dengan alat kuesioner. Kuesioner yang disebar berupa daftar pernyataan tertulis kepada responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Teknik pengukuran nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan dengan indikator variabel (Sugiyono, 2010 :133). Penentuan skor dari pernyataan yang sudah ditentukan sebagai berikut. Sangat tidak setuju diberi skor 1, Tidak setuju diberi skor 2, Netral diberi skor3, setuju diberi skor 4, Sangat setuju diberi skor 5.

Analisis regresi linear berganda dipergunakan untuk mengetahui pengaruh antra variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam hal ini variabel bebas adalah gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja. Menurut Wirawan (2012:281) persamaan regresi linear berganda ini dirumuskan sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha + b_1x_1 + b_2x_2 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

\hat{Y} = Kepuasan kerja
 α = Konstanta
 X_1 = Gaya kepemimpinan
 X_2 = Iklim organisasi
 b_1 = Koefisien regresi dari X_1
 b_2 = Koefisien regresi dari X_2
 ε = error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2 terlihat hasil persentase jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan nilai 55,6 persen serta hasil persentase jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 44,4 persen. Responden seluruhnya pada penelitian ini adalah laki-laki dan perempuan.

Tabel 2.
Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	30	55,6
2	Perempuan	24	44,4
Jumlah		54	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 3 terlihat hasil dari responden berumur diantara 31-35 dengan persentase terbesar yaitu 40,7 persen. Responden yang berumur 21-25 tahun dengan jumlah sebanyak 1 responden memperoleh persentase terkecil yaitu 1,9 persen. Penelitian ini didominasi dari responden dengan umur 31-35, hal tersebut disebabkan karena karyawan pada PDAM Tirta Mangutama Badung masih sangat cukup muda, hal ini juga disebabkan karena para karyawan tersebut memiliki ide, gagasan dan inovasi dalam mewujudkan visi PDAM Tirta Mangutama Badung.

Tabel 3.
Karakteristik Responden Menurut Umur

No.	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	21-25	1	1,9
2	26-30	12	22,2
3	31-35	22	40,7
4	36-40	9	16,7
5	>40	10	18,5
Jumlah		54	100

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 4.
Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

No.	Lama Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	<1	1	1,9
2	1-3	9	16,7
3	4-6	26	48,1
4	>6	18	33,3
Jumlah		54	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 4 terlihat hasil dari responden dengan masa kerja 4-6 tahun, memiliki presentase paling tinggi yaitu sebesar 48,1 persen. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang sudah berpengalaman dimasa kerjanya diharapkan untuk dapat membantu dan mencapai tujuan organisasi.

Tabel 5 menunjukkan responden dengan tingkat pendidikan S1 sebesar 68,5 persen merupakan persentase terbesar, responden dengan tingkat berpendidikan S2 dengan persentase 5,6 persen merupakan persentase terkecil. Responden dengan tingkat pendidikan S1 mendominasi dalam penelitian ini dikarenakan organisasi mengutamakan karyawan dengan tingkat pendidikan S1, juga karena organisasi yakin karyawan dengan tingkat pendidikan S1 mampu memberikan kontribusi dalam organisasi dan mampu meningkatkan organisasi menjadi lebih baik.

Tabel 5.
Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	5	9,3
2	Diploma	9	16,7
3	S1	37	68,5
4	S2	3	5,6
Jumlah		54	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 6 menunjukkan nilai dari masing-masing indikator variabel yang memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 ($r > 0,3$), hal tersebut memiliki arti bahwa pernyataan atau indikator layak untuk digunakan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat.

Tabel 6.
Rangkuman Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0,791	<i>Valid</i>
		Y2	0,879	<i>Valid</i>
		Y3	0,697	<i>Valid</i>
		Y4	0,883	<i>Valid</i>
		Y5	0,856	<i>Valid</i>
		Y6	0,901	<i>Valid</i>
2	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	X1.1	0,871	<i>Valid</i>
		X1.2	0,889	<i>Valid</i>
		X1.3	0,790	<i>Valid</i>
		X1.4	0,788	<i>Valid</i>
		X1.5	0,812	<i>Valid</i>
3	Iklim Organisasi (X ₂)	X2.1	0,876	<i>Valid</i>
		X2.2	0,787	<i>Valid</i>
		X2.3	0,822	<i>Valid</i>
		X2.4	0,828	<i>Valid</i>
		X2.5	0,802	<i>Valid</i>
		X2.6	0,834	<i>Valid</i>
		X2.7	0,797	<i>Valid</i>

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 7 menunjukkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Hal tersebut

menunjukkan bahwa semua instrumen *reliabel* sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 7.
Hasil Uji Realibilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,911	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,887	Reliabel
3	Iklim Organisasi (X ₂)	0,919	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 8.
Hasil Penilaian Responden atas Variabel Kepuasan Kerja

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Kondisi pekerjaan dalam perusahaan membuat nyaman saya dalam bekerja.	0	0	21	15	18	4.44	Baik
2	Perusahaan menghadirkan pekerjaan yang menantang untuk menggunakan keterampilan yang saya miliki.	0	0	12	26	16	4.58	Baik
3	Rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja	0	0	23	16	15	4.33	Baik
4	Atasan memberikan kesempatan bagi saya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	0	0	16	24	14	4.46	Baik
5	Atasan memberikan arahan kepada saya untuk meningkatkan kinerja.	0	0	22	14	18	4.42	Baik
6	Atasan mau mendengarkan keluhan saya dengan bijaksana	0	0	19	21	14	4.40	Baik
Rata-rata							4.44	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 8 menggambarkan bahwa penilaian responden terhadap kepuasan kerja adalah baik, terlihat dari nilai rata-rata total skor sebesar 4,44 yang berarti bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pada tabel terlihat bahwa rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja, memiliki nilai rata-rata rendah, yaitu dengan rata-rata skor 4,33 yang berarti bahwa dalam indikator ini menunjukkan kelemahan organisasi yang harus ditingkatkan. Nilai rata-rata tertinggi pada variabel kepuasan kerja sebesar 4,58 pada pernyataan perusahaan menghadirkan pekerjaan yang menantang untuk menggunakan keterampilan yang

dimiliki, ini berarti bahwa pada indikator tersebut menjadi kekuatan dalam organisasi.

Tabel 9.
Hasil Penilaian Responden atas 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	0	20	19	15	4.40	Baik
2	Atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan optimal.	0	0	25	16	13	4.25	Baik
3	Atasan memotivasi saya untuk bekerja dengan baik.	0	0	18	19	17	4.48	Baik
4	Atasan mengikutsertakan saya dalam pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan	0	0	21	15	18	4.44	Baik
5	Atasan menjalin hubungan baik dengan saya.	0	0	23	19	12	4.27	Baik
Rata-rata							4.37	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap gaya kepemimpinan adalah baik dengan rata-rata total skor 4,37, ini berarti bahwa karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung sudah merasa gaya kepemimpinan yang dirasakan baik. Nilai rata-rata terendah dalam variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 4,25 dimana pada pernyataan atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan optimal, ini berarti bahwa pada indikator tersebutlah merupakan kelemahan yang terjadi di dalam organisasi yang harus ditingkatkan. Nilai rata-rata tertinggi dalam variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,48 pada pernyataan atasan memotivasi saya untuk bekerja dengan baik, ini berarti bahwa karyawan memang merasakan organisasi sudah memberikan motivasi dan menunjukkan kepeduliannya.

Tabel 10.
Hasil Penilaian Responden atas Variabel Iklim Organisasi

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Perilaku pola interaksi seorang pemimpin dalam menggerakkan saya untuk mencapai tujuan organisasi.	0	0	21	15	18	4.44	Baik
2	Adanya sikap saling percaya antara saya dengan pimpinan dan tetap mempertahankan hubungan yang penuh keyakinan.	0	0	25	14	15	4.29	Baik
3	Saya diajak berkomunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.	0	0	11	21	22	4.73	Baik
4	Adanya suasana kejujuran antara saya dengan rekan kerja di dalam organisasi, sehingga saya mampu mengatakan apa yang ada dipikiran saya.	0	0	22	19	13	4.31	Baik
5	Rekan kerja saling berbagi informasi dengan saya yang berhubungan dengan pekerjaan.	0	0	18	16	20	4.54	Baik
6	Saya memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.	0	0	23	15	16	4.35	Baik
7	Saya menyadari resiko pekerjaan dengan tetap berkomitmen dan loyal terhadap perusahaan.	0	0	11	23	20	4.69	Baik
Rata-rata							4,48	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 10. menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel iklim organisasi adalah baik dengan rata-rata total skor 4,48, ini berarti bahwa karyawan di dalam organisasi sudah merasakan iklim organisasi yang baik di dalam organisasi. Nilai rata-rata terendah dalam variabel iklim organisasi sebesar 4,29 pada pernyataan tentang sikap saling percaya antara karyawan dengan pimpinan yang dimiliki dan bagaimana mempertahankan hubungan tersebut dengan penuh keyakinan, ini berarti bahwa pada indikator tersebut menjadi kelemahan pada organisasi yang harus ditingkatkan. Nilai rata-rata tertinggi dalam variabel iklim

organisasi sebesar 4,73 pada pernyataan karyawan dalam berkomunikasi tentang masalah yang muncul dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka, ini berarti bahwa para karyawan di dalam organisasi sudah memiliki kemampuan dalam mengelola organisasi.

Tabel 11 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,315X_1 + 0,632X_2$$

Pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya ditunjukkan dari hasil persamaan regresi linear berganda pada Tabel 11. Persamaan tersebut sebagai berikut.

X1 (0,315) menyatakan hasil dari gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung. X2 (0,632) menyatakan hasil iklim organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung.

Tabel 11.
Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	0,319	0,032		
Gaya Kepemimpinan	0,088	0,064	2,885	0,006
Iklim Organisasi	0,083	0,064	5,787	0,000
Dependen variable	: Kepuasan Kerja			
F Statistik	: 133.794			
Sig F	: 0,000			
R ²	: 0,840			
Adjusted R ²	: 0,834			

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 12 menyatakan hasil dari nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,323 dan lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut terdistribusi secara normal.

Tabel 12.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	54
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0.954
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	.323

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 13.
Hasil Uji Heteroskedastisitas (Metode Glejser)

No.	Variabel	T	Signifikansi
1	Gaya Kepemimpinan	1.378	.174
2	Iklim Organisasi	1.310	.196

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Tabel 13 menunjukkan nilai signifikansi lebih dari $\alpha = 0,05$ ($\text{sig} > 0,05$). Hasil tersebut berarti tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

Analisis ketepatan model dilakukan dengan menggunakan uji F. Berdasarkan data pada Tabel 11 diketahui nilai F hitung sebesar 133.794 dengan nilai signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari $\alpha 0,05$ maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis juga memperoleh nilai R² sebesar 0,840 atau 84% memiliki arti bahwa naik turunnya tingkat kepuasan kerja karyawan mampu dipengaruhi dengan gaya kepemimpinan serta iklim organisasi sebesar 84% dan sisanya dengan nilai 16% dipengaruhi dari faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan Tabel 11 hasil analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,006 dengan nilai koefisien beta 0,315. Nilai Sig. t $0,006 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan Tabel 11 hasil analisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,632. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini memiliki arti bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menyatakan variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, ini berarti bahwa t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} , memiliki arti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja, hal ini berarti jika meningkatnya gaya kepemimpinan maka akan meningkatnya juga kepuasan kerja juga. Penelitian Ahmad *et al.* (2013) juga mendapatkan hasil yang sejalan dimana gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Intifada (2013) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Plangiten (2013) juga mengungkapkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang juga dilakukan oleh Safitri dkk. (2012) mengenai adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja, ini berarti bahwa t_{hitung} yang lebih besar dari pada t_{tabel} , memiliki arti iklim organisasi

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi memiliki hubungan yang searah dengan kepuasan kerja, jadi jika iklim organisasi meningkat maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat. Penelitian ini mendukung hipotesis kedua yang dilakukan oleh Kusmaningtyas (2013) tentang bagaimana iklim organisasi dan kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang memiliki pengaruh secara positif dan signifikan. Kustianto dan Iskhak (2015) juga menemukan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Faozi (2014) menemukan hasil penelitian iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang juga dilakukan oleh Bhaesajsanguan (2010) bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung. Ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan didalam perusahaan, maka kepuasan kerja yang dirasakan juga akan meningkat. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Mangutama Badung. Ini berarti jika iklim organisasi didalam perusahaan semakin baik, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga akan meningkat.

Hasil penelitian dan simpulan maka saran yang dapat diberikan adalah Pemimpin PDAM Tirta Mangutama Badung harus meningkatkan dan menekankan pentingnya melaksanakan tugas dengan optimal, agar terciptanya kepuasan kerja. Pemimpin PDAM Tirta Mangutama Badung harus meningkatkan sikap saling percaya antara karyawan dengan pimpinan agar terciptanya hubungan yang penuh keyakinan antara pimpinan dengan karyawan dan agar terciptanya kepuasan kerja.

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 Journal*, 9. (9):1911-1925.
- Arvidsson, M., Johansson, CR, Ek A., dan Akselsson, R. 2006. Organizational Climate in Air Traffic Control: Innovative Preparedness for Implementation of New Technology and Organizational Development in a Rule Governed Organization. *Appl. Ergon*, 37(2):119-29.
- Bhaesajsanguan, Sanguansak. 2010. The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry. *E-Leader Singapore Journal*, 10: -15.
- Brahmasari, IA., dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hal Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2):124-135.
- Cheng, C.Y. 2010. Organizational Climate, Organizational Commitment and Intention to leave amongst hospital nurses in Taiwan. *Journal of Clinical Nursing*, (19):1635 – 1644.
- Cheung, Chau Kiu., and Fai Chan. 2008. Benefits of Hongkong Chinese CEOs' Confucian and Daoist Leadership Styles. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(6):474-503.
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Pos Indonesia Semarang. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 2(1):69-84.

- Faozi, Mohamad. 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*.
- Flippo, Edwin B. 1993. *Manajemen Personalia*. Edisi 6. Erlangga. Jakarta.
- Han, Sia Tjun., Agustinus Nugroho, Endo W. Kartika., dan Thomas S. 2012. Komitmen Afektif Dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2):109-117.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Heidjrachman, Ramupandoju dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE.
- 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.
- Imam, Aryansah dan Erika Setyanti Kusumaputri. 2013. Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Indonesia*, X(1)
- Irsan. 2008. Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, :363-376.
- James, LR., Choi, CC., Ko, C-HE., McNeil, PK., Minton, MK., Wright, MA dan KimK. 2008. Organizational and Psychological Climate: A Review of Theory and Research. *Eur Jurnal Work Organ Psycho*, 17:5-32.
- Johannes, Edward dan Muchid Rofii. 2014. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intension dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2):141-152.
- Kaiser, R.B., Hoogan, R & Craig, S.B. 2008. Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist Journal*, 63(2):96-110.
- Kangis, P., Gordon dan Williams S. 2000. Oragnizational Climate and Corporate Performance. *Journal of Management Decision*, 38(8):531-540.
- Khaeron, M. 2009. Motivasi Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Analisis Manajemen*. 4(1):29-39.

- 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.
- Kustianto, Fery dan Ahmad Abidin Iskhak. 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.
- Lumbanraja, Prihatin. 2009. Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(2):450-468.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Maqsood, Sumbal. 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)
- Mei Teh, Goi. 2014. Impact of Organizational Climate on Intentions to Leave and Job Satisfaction. *World Journal of Management*, 5(2):14 - 24.
- Melinda, Tri Febrina, Kamaludin., dan Nasution. 2013. Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Bengkulu Cabang Utama. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. 13 No. 1. hal. 28-36.
- Muhammad, Idrus. 2006. Implikasi Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Universitas Diponegoro*, Vol. 3. No. 1.
- 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.
- Rehman, Saad-ur., Muhammad Mansoor and Rafi Ullah Bilal. 2012. The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction at Work Place. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 1(2):26-42.
- Riyanti, Dewi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan AJB Syariah Bumiputera Cirebon. *Skripsi*. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Cirebon.

- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Tampubolon, Biatna Dulbert. 2007. Analisis Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*, 9(3):106-115.
- Teman, Koesmono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2):171-188.
- 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.
- Sari, Elviara. 2009. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Bisnis dan Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 6(1):18-24.
- Siagian, Sondang P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Skansi, D. 2000. Relation of Managerial Efficiency and Leadership Style Empirical Study in Hrvatska Elektroprivreda. *Journal Management*, 5(2):51-67.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarman, Kamuli. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Gorontalo. *Jurnal Inovasi*, 9(1)
- Susanty, Ety. 2012. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 8(2):121-134.
- Sutrisno, H. Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swastha, Basu. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Unika, Prihatsanti dan Kartika Sari Dewi. 2010. Hubungan Antara Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* Pada Guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1)
- Wibisono, Anjar. 2011. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

- Pegawai Puskesmas Turen di Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(3):1000-1010.
- Wirawan, Nata. 2012. *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, Atena. 2006. Organisasi Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6):566-579.
- Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad dan H. Mansyur Ramly. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zohar, D dan Luria, G. 2005. A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4):616-28.