

Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Adhi Karya Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Edwin Yulianto ✉¹, Yuli Budiarti², Indarto²

Program Study Magister Manajemen, Universitas Semarang

¹ Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang

² Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara iklim perusahaan dan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 100 orang karyawan PT Adhi Karya yang telah bekerja di PT Adhi Karya selama minimal 6 bulan. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dengan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis berganda menggunakan Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25. Kesimpulan pada penelitian ini adalah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: *Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.*

Abstract

This research aims to understand the influence of organizational climate and leadership style on employee job satisfaction, as well as how job satisfaction mediates the relationship between company climate and leadership style and employee performance. The type of research used in this research is quantitative research. The sample used in this research was 100 PT Adhi Karya employees who had worked at PT Adhi Karya for at least 6 months. The type of data used in this research is primary data with a questionnaire. The analysis technique used in this research is a multiple analysis method using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25. The conclusion of this research is that Organizational Climate influences Employee Job Satisfaction, Leadership Style influences Employee Job Satisfaction, Job Satisfaction influences Employee Performance, Job Satisfaction influences Employee Performance, Leadership Style influences Employee Performance, Job Satisfaction can mediate the influence of Organizational Climate on Employee Performance and Job Satisfaction can mediate the influence of Leadership Style on Employee Performance.

Keywords: *Organizational Climate, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Copyright (c) 2024 Edwin Yulianto

✉ Corresponding author : Edwin Yulianto

Email Address : edwingtw@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam suatu mekanisme yang berjalan pada suatu perusahaan tentu memiliki beberapa aturan yang mana penetapannya sendiri beragam tergantung dari setiap perusahaan terkait identitas maupun perbedaan bidangnya. Tentu dengan perbedaan aktivitas bisnis maka akan beda juga dengan cara kerja yang terjadi di dalam perusahaan. Maka tentu pola kerja yang tepat sangat diharapkan oleh setiap perusahaan guna mereka bisa menjalankan kehidupan keharmonisan perusahaan secara internal dengan tepat, dan juga hal-hal baik akan tercipta dengan perlahan. Menurut Gibson dan Konopaske (2006) kinerja adalah keluaran dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan dari organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari keefektifan. Melihat dari bagaimana sebuah kinerja karyawan suatu perusahaan yang dapat tercapai hasilnya dengan beberapa faktor seperti kepuasan kerja, iklim perusahaan dan gaya kepemimpinan. Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas lainnya (Schermerhon, 2015). Merujuk pada bagaimana sistem yang diterapkan oleh manajemen SDM dalam suatu perusahaan guna bisa memanfaatkan segala keputusan yang dapat memberi dampak yang baik pula. Kepuasan kerja juga berkontribusi pada komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Robbins (2017), menyatakan komitmen karyawan merupakan usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam perusahaan dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2018), komitmen diartikan secara umum sebagai derajat dimana karyawan mau percaya sepenuhnya, mau menerima tujuan-tujuan perusahaan serta mau untuk tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Mereka merasa terikat dengan nilai-nilai, tujuan, dan visi perusahaan. Hal ini berarti mereka lebih mungkin untuk tetap tinggal dalam perusahaan dan memberikan kontribusi jangka panjang yang berkelanjutan.

Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan dengan kualitas hubungan antara karyawan dengan rekan kerja dan atasan mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung memiliki hubungan yang lebih positif dan kooperatif dengan sesama karyawan. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif, di mana ide-ide dan informasi dapat berbagi dengan lebih lancar, memperkuat komunikasi, dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan memperhatikan peran dari kepuasan kerja dalam kinerja karyawan, maka perusahaan dapat berupaya untuk menciptakan iklim kerja yang positif, mendorong gaya kepemimpinan yang mendukung, dan memberikan kesempatan pengembangan yang relevan bagi karyawan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk terus melakukan evaluasi dan survei terkait kepuasan kerja, agar dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memberikan solusi yang sesuai. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, memperhatikan dan meningkatkan kepuasan kerja merupakan langkah strategis yang sangat penting dan bermanfaat bagi sukses perusahaan (Warniati, 2018).

Iklim organisasi merujuk pada karakteristik budaya dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi. Ini mencakup nilai-nilai, norma, kebijakan, praktik, serta hubungan interpersonal di tempat kerja. Iklim organisasi yang positif di PT Adhi

Karya sangat penting karena dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kita dapat melihat bahwa iklim organisasi yang positif menciptakan suasana kerja yang kondusif. Karyawan merasa nyaman, aman, dan terlibat dalam lingkungan kerja yang mendukung. Ini menciptakan rasa kebersamaan dan keterhubungan yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam tim dan berinteraksi secara harmonis dengan rekan kerja serta atasan. Dalam suasana yang kondusif ini, karyawan di PT Adhi Karya merasa didukung dan mampu berkontribusi secara optimal. Iklim organisasi adalah konfigurasi sikap dan persepsi anggota organisasi yang dikombinasikan (Niculita, 2015), persepsi umum, emosi, dan perilaku anggota organisasi yang mengungkapkan norma penting, nilai-nilai dan sikap yang dimiliki (Hashima, Ishakb, & Hilmic, 2015).

Maka dari itu dengan adanya iklim organisasi yang positif juga menciptakan saling percaya di antara karyawan. Karyawan di PT Adhi Karya merasa percaya bahwa tindakan mereka dihargai, kepentingan mereka diakui, dan keadilan dipraktikkan dalam pengambilan keputusan dan penilaian kinerja. Ini membangun kepercayaan yang kuat antara karyawan dan manajemen, serta antara sesama karyawan. Kepercayaan ini mendorong kerja sama, kolaborasi, dan pertukaran ide yang produktif di antara semua anggota tim. Memahami iklim organisasi di PT Adhi Karya menjadi penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Melalui pemahaman yang mendalam tentang iklim organisasi, manajemen dapat mengidentifikasi kelemahan atau area yang perlu diperbaiki dalam budaya dan lingkungan kerja saat ini. Mereka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memperbaiki iklim organisasi, seperti mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan dengan jelas, memperbaiki sistem penghargaan, meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan saling mendukung.

Selain kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan demokratis juga berperan penting di PT Adhi Karya. Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengaruh yang lebih besar dalam proses perencanaan dan pelaksanaan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis di PT Adhi Karya memberikan ruang bagi karyawan untuk berkontribusi, memberikan masukan, dan merasa didengar. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab, otonomi, dan kepercayaan di antara karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis mendorong kolaborasi tim, meningkatkan komunikasi, dan memupuk inisiatif yang lebih besar dari seluruh anggota tim.

Lalu ada juga gaya kepemimpinan otoriter atau kurang mendukung dapat menghambat kinerja karyawan dan mengurangi kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan otoriter dicirikan oleh kontrol yang ketat, pengambilan keputusan yang otoriter, dan kurangnya partisipasi karyawan. Hal ini dapat menyebabkan ketidaknyamanan, kurangnya kreativitas, dan kurangnya rasa memiliki di antara karyawan di PT Adhi Karya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang kurang mendukung, seperti ketidakadilan, kurangnya pengakuan, atau kurangnya komunikasi yang efektif, juga dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Memahami gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Adhi Karya menjadi penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi dan kinerja karyawan. Melalui pemahaman yang mendalam tentang gaya kepemimpinan yang efektif, manajemen di PT Adhi Karya dapat melatih dan mengembangkan kepemimpinan yang lebih

baik. Mereka dapat mempromosikan kepemimpinan transformasional dan demokratis, serta memfasilitasi pengembangan keterampilan kepemimpinan yang mendukung seperti komunikasi yang efektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan pemberian dukungan yang memadai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang positif akan meningkatkan iklim organisasi yang produktif, meningkatkan motivasi karyawan, dan menghasilkan kinerja yang lebih baik di PT Adhi Karya.

Berikut ini adalah fenomena penurunan kinerja karyawan pada PT Adhi Karya pada tahun 2022:



Gambar 1.1. Grafik Keterlambatan Proyek Konstruksi di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Tahun 2022

Sumber: PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.

Berdasarkan grafik di atas tentang keterlambatan proyek konstruksi di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. tahun 2022 yang diperoleh dari PT Adhi Karya, diketahui adanya kinerja yang tidak optimal dimana adanya keterlambatan pekerjaan proyek dimana dari 5 proyek yang sedang berjalan di Tahun 2021 secara rata-rata terlambat mencapai 67% karena masalah teknis, masalah keuangan dan sumber daya, serta adanya mutu yang kurang optimal. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan iklim organisasi yang positif, dan merumuskan kebijakan dan praktik manajemen yang efektif, penelitian ini menjadi penting bagi PT Adhi Karya. Pada penelitian ini peneliti menambahkan satu variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karena itu penelitian ini ingin dilakukan untuk menjelaskan dan memahami secara mendalam pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Adhi Karya, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Adhi Karya diketahui adanya keterlambatan proyek konstruksi di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. pada tahun 2022 yang diperoleh dari PT Adhi Karya, diketahui adanya kinerja yang tidak optimal dimana adanya keterlambatan pekerjaan proyek dimana dari 5 proyek yang sedang berjalan di Tahun 2021 secara rata-rata terlambat mencapai 67% karena masalah teknis, masalah keuangan dan sumber daya, serta adanya mutu yang kurang optimal. Selain itu adanya perbedaan hasil penelitian yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja dan adanya hasil penelitian yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja. Dalam rangka mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh

PT Adhi Karya, sejumlah pertanyaan penelitian dirumuskan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mencakup sejauh mana iklim organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, apakah kepuasan kerja berdampak pada kinerja karyawan, dan apakah iklim perusahaan dan gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, diharapkan akan ditemukan wawasan yang berguna untuk memperbaiki kondisi kerja dan manajemen karyawan di PT Adhi Karya, serta memberikan dasar untuk pengembangan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelajahi hubungan antara berbagai variabel yang terkait dengan kinerja karyawan di PT Adhi Karya. Dengan merumuskan tujuan penelitian, peneliti berharap dapat mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Maka dari rumusan masalah tersebut, akan disajikan apa yang menjadi tujuan diadakannya penelitian ini yaitu:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
- 4) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh iklim perusahaan yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Strategi penelitian yang digunakan adalah asosiatif, yang bertujuan untuk menemukan hubungan antara dua variabel atau lebih. Objek penelitian ini adalah karyawan PT Adhi Karya.

Menurut Sugiyono (2019), populasi adalah istilah luas untuk benda atau orang yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan baik ukuran, komposisi, dan sifat-sifat lainnya. Pada penelitian ini menggunakan populasi yaitu seluruh karyawan perusahaan PT Adhi Karya yang berjumlah 600 karyawan diantaranya adalah 229 Karyawan tetap dan 371 PKJP. Sedangkan sampel mewakili komponen ukuran dan susunan populasi (Sugiyono, 2019). Pemilihan sampel dalam populasi ini menggunakan metode purposive sampling. Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Karyawan PT Adhi Karya.
2. Telah bekerja di PT Adhi Karya selama minimal 6 bulan.

Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan teori menurut Hair et al. (2016) yaitu jumlah indikator dikalikan 5, pada penelitian ini jumlah indikator 19 item kuesioner $\times 5 = 95$ orang. Berdasarkan pada perhitungan tersebut, maka jumlah sampel penelitian ini minimal 95 orang responden.

Dengan demikian peneliti menyebarkan kuesioner kepada 100 responden karena telah melebihi jumlah minimal 95 orang. Sehingga, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 100 orang karyawan yang bekerja di PT Adhi Karya selama minimal 6 bulan.

Penelitian ini menggunakan data primer, atau data dari sumber yang memberikan data langsung kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019). Karyawan PT Adhi Karya yang menjadi sampel penelitian diberikan kuesioner yang menjadi sumber data utama penelitian. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dimana responden diberikan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis dan diminta untuk menjawab (Sugiyono, 2019). Data diambil pada saat tertentu saja, berupa data ordinal, dan bertipe data cross section.

Teknik Analisis Data

Analisis data menurut Sugiyono (2019) merupakan tahapan setelah semua data responden terkumpul. Hasil analisis data akan diperoleh dan digunakan untuk mengevaluasi hipotesis. Metode statistik digunakan untuk memeriksa data yang dikumpulkan untuk menyelidiki ini.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada pertanyaan kuesioner yang perlu dihapus atau diubah karena dianggap tidak relevan. Instrumen yang valid adalah instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan atau mengukur data yang akurat. Yang dimaksud dengan "valid" adalah "instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur".

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah kestabilan dan konsistensi jawaban responden terhadap pertanyaan yang berkaitan dengan konstruksi pertanyaan yang merupakan dimensi dari suatu variabel dan disajikan dalam bentuk kuesioner. Survei yang baik tidak akan mengarahkan responden pada tanggapan tertentu secara tendensius. Data rasio digunakan untuk menguji elemen data uji reliabilitas. Metode Cronbach Alpha digunakan dalam uji reliabilitas untuk mengevaluasi konsistensi instrumen pengukuran. Jika nilai Alpha lebih dari 0,60 maka uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersamaan pada setiap soal (Sujarweni, 2015).

c. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2019), statistik deskriptif adalah mereka yang mengevaluasi data dengan meringkas atau mengkarakterisasi data yang telah diperoleh dalam keadaan saat ini, tanpa berusaha menarik kesimpulan atau generalisasi yang diakui secara luas. Penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, dan piktogram, perhitungan mean (ukuran tendensi sentral), perhitungan desil dan persentil, perhitungan distribusi data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, dan perhitungan persentase merupakan contoh statistik deskriptif (Sugiyono, 2019).

d. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menentukan apakah populasi yang digunakan dalam penelitian kita memang normal. Semua perhitungan statistik parametrik mengandaikan normalitas distribusi, oleh karena itu pengujian ini diperlukan. Di sini, metode Kolmogorov-Smirnow digunakan untuk menentukan apakah datanya normal. Data untuk setiap variabel

yang akan diselidiki harus didistribusikan secara teratur untuk menggunakan statistik parametrik. Akibatnya, data pertama-tama akan diperiksa kenormalannya sebelum hipotesis dievaluasi. Program SPSS 23 digunakan oleh peneliti untuk melakukan uji kenormalan. Menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

e. Uji Regresi

Analisis regresi adalah jenis analisis yang digunakan untuk menentukan dampak keseluruhan atau sebagian dari satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen.

f. Uji Koefisien Determinasi

Pengukuran korelasi (r) berguna untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel sebagai berikut: 1) Tidak ada hubungan antara kedua variabel ($r = 0$) Penilaian korelasi (r) berguna untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan kedua variabel. 2) Kedua variabel memiliki korelasi yang baik ($r = 0,5$). 3) Kedua variabel memiliki hubungan yang kuat ($r = 0,75$). 4) Terdapat korelasi yang tinggi ($r = 1$) antara kedua variabel.

g. Uji T (Parsial)

Uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Taraf signifikansi 5%.

H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y

H_a : ada pengaruh antara variabel x terhadap variabel y Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak.

h. Uji F

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang terdapat di dalam model secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen. Uji F digunakan untuk menguji salah satu hipotesis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat.

i. Uji Sobel (kriteria dari mediasi)

Uji sobel digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan konsumen. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Ghozali, 2018). Menurut Ghozali (2018) uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui M . Uji sobel dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Keterangan:

S : Standart error X - M

S : Standart error M-Y

: Koefisien regresi M-Y

: Koefisien regresi X-M

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2018):

$$z = \frac{ab}{s_{ab}}$$

Apabila pengujian z lebih besar dari 1,96 (standar nilai z mutlak) maka terjadi pengaruh mediasi. Uji Sobel memerlukan jumlah sampel yang besar, jika sampelnya kecil, pengujian Sobel ini menjadi kurang tepat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis deskriptif untuk mengidentifikasi jawaban dengan mencari nilai *mean* dari jawaban responden untuk masing - masing pernyataan dengan menggunakan skala *likert* dalam kuesioner penelitian. Analisis deskriptif juga dapat membantu peneliti dalam mengetahui respon dari pertanyaan - pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam kuesioner yang disebar.

Variabel-variabel penelitian disajikan dalam tabel statistik nilai indeks tiap variabel. Dalam menganalisa indeks variabel menggunakan analisis distribusi frekuensi dibantu dengan program microsoft excel dibantu dengan SPSS serta rumus indeks dengan mengkatagorikan pada three box method sebagai berikut (Ferdinand, 2014):

Dimana :

F1 = Persentase frekuensi yang menjawab 1

F2 = Persentase frekuensi yang menjawab 2

F3 = Persentase frekuensi yang menjawab 3

F4 = Persentase frekuensi yang menjawab 4

F5 = Persentase frekuensi yang menjawab 5 (Ferdinand, 2014)

Kriteria penilaian :

Skor tertinggi = (100% responden x skor 5)/5 = 100%

Skor terendah = (100% responden x skor 1)/5 = 20%

Jumlah kelas kriteria = 3 (Tinggi, sedang, rendah)

Rentang = 26,66%

Kategori Pengukuran Deskriptif :

a. Rendah : 20% - 46,66%

b. Sedang : 46,67% - 73,33%

c. Tinggi : 73,34% - 100%

a. Nilai Indeks Variabel Iklim Organisasi (X1)

Variabel Iklim Organisasi pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap Iklim Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Nilai Indeks Variabel Iklim Organisasi

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata
		1	2	3	4	5	F	S	F	S			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		

1	Menurut saya pemimpin berinteraksi dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi	1	1	6	12	24	72	63	252	6	30	367	73,4
2	Karyawan saling percaya satu sama lain karena mereka membangun hubungan berdasarkan kepercayaan.	0	0	15	30	20	60	56	224	9	45	359	71,8
3	Setiap tingkat karyawan harus dilibatkan dalam pengambilan keputusan	0	0	21	42	8	24	62	248	9	45	359	71,8
4	Budaya kejujuran memungkinkan pekerja untuk mengungkapkan apa pun yang ada di pikiran mereka.	0	0	2	4	14	42	57	228	6	30	304	60,8
5	Karyawan memiliki hak untuk mengetahui tentang kewajiban tugasnya.	0	0	13	26	22	66	55	220	10	50	362	72,4
6	Karyawan bertanggung jawab atas tugas pekerjaan mereka sendiri untuk menerima proposal dengan tetap menjaga pikiran terbuka	0	0	15	30	16	48	62	248	7	35	361	72,2
Nilai Rata-Rata Iklim Organisasi												70,4	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel Iklim Organisasi adalah sebesar 70,4 yang artinya nilai indeks variabel Iklim Organisasi berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa pemimpin berinteraksi dengan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan indeks tertinggi 73,4.

a. Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Variabel Gaya Kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap Gaya Kepemimpinan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Nilai Indeks Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Indikator	TS	KS	N	S	SS	Jumlah
----	-----------	----	----	---	---	----	--------

		1		2		3		4		5		Rata-rata	
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Pengalaman masa lalu pemimpin akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.	0	0	11	22	21	63	61	244	7	35	364	72,8
2	Menurut saya perilaku karyawan mempengaruhi gaya kepemimpinan.	0	0	19	38	8	24	66	264	7	35	361	72,2
3	Menurut saya tugas saya juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.	0	0	24	48	8	24	65	260	3	15	347	69,4
4	Kebijakan organisasi mempengaruhi perilaku bawahan	0	0	12	24	21	63	62	248	5	25	360	72
Nilai Rata-Rata Gaya Kepemimpinan												71,6	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 71,6 yang artinya nilai indeks variabel Gaya Kepemimpinan berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa Pengalaman masa lalu pemimpin akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan dengan indeks tertinggi 72,8.

b. Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Nilai Indeks Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata
		1		2		3		4		5			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target	0	0	21	42	8	24	64	256	7	35	357	71,4
2	Saya mampu menyelesaikan tugas saya dengan baik	0	0	13	26	18	54	57	228	12	60	368	73,6
3	Saya mampu menyelesaikan semua tugas saya dari awal hingga akhir dengan baik	0	0	25	50	14	42	56	224	5	25	341	68,2

4	Apabila berhalangan saya akan meminta izin	0	0	17	34	17	51	57	228	9	45	358	71,6
Nilai Rata-Rata Kinerja Karyawan												71,2	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel Kinerja Karyawan adalah sebesar 71,2 yang artinya nilai indeks variabel Kinerja Karyawan berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa mampu menyelesaikan tugas mereka dengan baik dengan indeks tertinggi 73,6.

c. Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja (M)

Variabel Kepuasan Kerja pada penelitian ini diukur melalui pernyataan yang mempresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Hasil perhitungan nilai indeks tanggapan terhadap Kepuasan Kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Nilai Indeks Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	TS		KS		N		S		SS		Jumlah	Rata-rata
		1		2		3		4		5			
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
1	Saya merasa puas akan pendapatan atau gaji yang saya terima	0	0	23	46	15	45	58	232	4	20	343	68,6
2	Pekerjaan saya menarik	0	0	24	48	11	33	58	232	7	35	348	69,6
3	Ketersediaan peluang karir dalam organisasi terpenuhi dengan baik	0	0	14	28	18	54	58	232	10	50	364	72,8
4	Atasan saya memberikan supervisi dengan baik	0	0	26	52	15	45	51	204	8	40	341	68,2
5	Atasan saya memiliki kharisma	0	0	22	44	9	27	60	240	9	45	356	71,2
Nilai Rata-Rata Kepuasan Kerja												70,08	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai indeks variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 70,8 yang artinya nilai indeks variabel Kepuasan Kerja berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berpendapat bahwa Ketersediaan peluang karir dalam organisasi terpenuhi dengan baik dengan indeks tertinggi 72,8.

Uji T

Berikut ini adalah hasil uji t pada penelitian ini :

Tabel 5. Hasil Uji t Hipotesis 1 dan 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,447	,728		-3,359	,001
Iklim_Organisasi	,564	,067	,590	8,365	,000
Gaya_Kepemimpinan	,546	,101	,381	5,405	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan_Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

1. Hipotesis Pertama

Dari tabel 4.18. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Iklim Organisasi adalah sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga artinya hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. Jadi terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

2. Hipotesis Kedua

Dari tabel 4.18. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga artinya hipotesis kedua pada penelitian ini diterima. Jadi terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Tabel 6. Hasil Uji t Hipotesis 3
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,992	,539		3,695	,000
Kepuasan_Kerja	,699	,030	,921	23,339	,000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

3. Hipotesis Ketiga

Dari tabel 4.19. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar $0,000 < 0.05$ sehingga artinya hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Jadi terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji t Hipotesis 4 - 5
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,208	,811		,257	,798
Iklim_Organisasi	,412	,075	,567	5,483	,000
Gaya_Kepemimpinan	,361	,112	,332	3,211	,002

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

4. Hipotesis Keempat

Dari tabel 4.20. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Iklim Organisasi adalah sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga artinya hipotesis keempat pada penelitian ini diterima. Jadi terdapat pengaruh antara Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

5. Hipotesis Kelima

Dari tabel 4.20. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebesar $0,002 < 0,05$ sehingga artinya hipotesis kelima pada penelitian ini diterima. Jadi terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 8. Hasil Uji t Hipotesis 6 dan 7

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.412	Sobel test: 2.78000127	0.05350069	0.00543587
b	0.361	Aroian test: 2.74635673	0.05415611	0.00602612
s _a	0.075	Goodman test: 2.8149134	0.05283715	0.00487904
s _b	0.112	Reset all	Calculate	

Input:		Test statistic:	p-value:
t _a	5.483	Sobel test: 2.77082236	0.00559149
t _b	3.211	Aroian test: 2.73713232	0.00619774
		Goodman test: 2.80578785	0.00501937
		Reset all	Calculate

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2023)

6. Hipotesis Keenam

Dari tabel 4.21. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Iklim Organisasi adalah sebesar $0,005 < 0,05$ sehingga artinya hipotesis keenam pada penelitian ini diterima. Jadi Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

7. Hipotesis Ketujuh

Dari tabel 4.21. diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Iklim Organisasi adalah sebesar $0,006 < 0,05$ sehingga artinya hipotesis ketujuh pada penelitian ini diterima. Jadi Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

SIMPULAN

Kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Intan Mayasari (2018) yang menyatakan bahwa suasana organisasi secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Handoko (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan meningkatkan kepuasan karyawan.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Arda (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

- mengacu pada bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka, dan itu mencerminkan sikap positif terhadap pekerjaan, yang meningkatkan kinerja karyawan
4. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Obeng, et al. (2020) yang menyatakan bahwa Iklim organisasi dapat memberikan pengaruh besar pada sikap karyawan dengan mempertimbangkan hubungan, rasa memiliki dan kinerja karyawan.
 5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Cristanti (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak besar terhadap kinerja staf.
 6. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Nasution, Samboja & Jufrizen (2022) yang menyatakan bahwa Iklim perusahaan yang positif menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan termotivasi.
 7. Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Priyatmo (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja, orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi.

Referensi :

- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Arfandi Arfandi., Muhammad Kasran. (2023). Pengaruh Work Life Balance dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sumber Graha Sejahtera (SGS) Luwu. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. Vol 6 No 2.
- Alimuddin, M. I., & Nugraha, Y. A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah VII Makassar. *YUME : Journal of Management*.
- Angelina, C. (2018). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention pada Karyawan Produksi Garmen di PT. APAC Inti Corpora. *UKSW Institutional Repository*.
- Avent, C. (2017). *Happiness is job satisfaction*. In Education & Trai (p. 106).
- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru pada SD Kartika 1-11 Padang. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1276-1284. <https://doi.org/https://doi.org/10.46306/v1s.v2i2.156>
- Baron, Reuben M., dan Kenny, David A, (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, Volume 51.
- Christanti, DR. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pt. Rika Lestari. *UMM*. Vol 1(2).
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction : the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Eric Hernawan. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Dinamika Airufindo Persada Jakarta Dengan Pengawasan Sebagai Mediator. *Jurnal Karya Ilmiah* 22 (3): 293 - 306

- Gibson, G.R., et al. (2017) Expert Consensus Document: The International Scientific Association for Probiotics and Prebiotics (ISAPP) Consensus Statement on the Definition and Scope of Prebiotics. *Nature Reviews Gastroenterology & Hepatology*, 14, 491-502. <https://doi.org/10.1038/nrgastro.2017.75>
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors : A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 37-41. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Handoko, T Hani (2015). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:BPFE.
- Hashima, H., Ishakb, N. A., & Hilmic, Z. A. (2015). Influence of Organizational Climate on Disabled Job Embeddedness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Putu Andika Adi Guna, I Ketut Setia Sapta, I Gede Rihayana. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Adika Jaya Dewata Denpasar. *Values*, Volume 3, Nomor 2.
- I Wayan Mudiarta Utama, M.M., I Wayan Mudiarta Utama (2019) Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *e-jurnal manajemen* , 8 (9). ISSN 2302-8912
- Inna Nisawati Mardiani, and Yon Darwis Sepdiana. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan* 1, no. 1 (2021): 1- 10. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23>.
- Intifada, R.& Nurtjahjanti, H. 2013. Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Pandanaran Semarang. *Jurnal Empati* . Vol. 2 No. 3 (h.1-9).
- Irwan R. Osman., Okthapiani Hermawati. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nitya Nandha Di Bogor. *Jurnal Ikraith Ekonomika*. Vol 5 No 3
- Irwan, Asri & Reynilda. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Kabupaten Gowa. *Institut Teknologi Dan Bisnis Nobel Indonesia*
- Juniari, Ni Kadek Ani., dan Subudi, made. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 4(11).
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2018). *Human Resource Management : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta.
- Mayasari, Intan (2018) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Mediator Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Poso Energy Bogor). *Sarjana thesis*, Universitas Brawijaya.
- Naibaho Naibaho, Dorothea Wahyu Ariani. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 1 Banjar Agung, Lampung. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* Vol 1, No 3
- Niculita, Z. (2015). The relationship between work style and organizational climate for Romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32(2015), 1042-1049.
- Nugroho, Ramadhan, D.S.C. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Commercial SBU Ngurah Rai Bali. ISSN: 2355-9357. Volume 5. No. 1, Maret 2018. *Fakultas Komunikasi & Bisnis*. Universitas Telkom. Bali

- Nuriasih, (2016) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Dinas Perkebunan Kabupaten Kotawaringin Barat). *Masters thesis*, Universitas Terbuka.
- Nuriasih. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tugas Akhir Program Magister (TPAM). *Jakarta: Magister manajemen Universitas Terbuka*.
- Poluan, A. R. (2018). Pengaruh Work-Life Balance, Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Manado. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 6(4)
- Putro, S. (2019). "Studi cara kerja komponen undercarriage excavator". *Skripsi*. Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta.
- Ragita, Agnesia. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat Dprd Kabupaten Batanghari. *S2 Thesis*, Universitas Negeri Jambi.
- Ratnaningrum, Widya, (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Gudang, Pakan Ternak PT. Japfa Comfeed Tanjung Bintang Lampung Selatan. *Skripsi*, FE Universitas Lampung.
- Robbins, Coulter. (2018). *Management*. 14th Edition. Canada: Pearson.
- Robbins, Stephen. (2017). *Manajemen*. Edisi kedelapan / jilid 2. Jakarta, PT. Grafindo.
- Robinns SP, dan Jjudge. (2017). *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerhorn, Jhon R. (2015). *Management*. USA: Jhon Willey and Sons Inc.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* ISSN 2623-2634 Vol 1 No 1, 59-70.
- Simamora, H., Sutrisno, E., & Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 8). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela. Lijan Poltak. 2016. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2013). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 239(October 2002), 233–239. <https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 33. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukowati, D., Suddin, A., & Sutarno. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Iklim Organisasi, Dan Kompensasi, Terhadap Kinerja (Survei pada karyawan non fungsional RSUD Dr. Harjono S Kabupaten Ponorogo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Tania, Y. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Premier Management Consulting. *Agora*. Vol 5(1).
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Cetakan ke 15. Jakarta, Rajawali Press.
- Triastuti, D. A. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Cabang Tasikmalaya. *Journal Of Management*, 2, 151-160
- Veithzal Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok, 16956.
- Yahyagil, M. Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: the Turkish case. *Management Decision*, 53(10).
- Zhang, L., & Deng, Y. (2014). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jornal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2438-7>