

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI  
PT. BILLABONG INDONESIA**

**I Nyoman Gede Astina<sup>1)</sup>  
Anak Agung Ayu Sriathi<sup>2)</sup>**

<sup>1),2)</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: astinanyoman@rocketmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Billabong Indonesia. Ukuran sampel yang diambil sebanyak 67 orang dengan teknik *sampling* jenuh atau sensus. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dan Uji t. Berdasarkan hasil dari analisis regresi linear berganda pada penelitian ini (hasil uji t) dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Saran dari penelitian ini yaitu dari aspek gaya kepemimpinan sebaiknya pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya sehingga dapat bekerja dengan baik, dari aspek iklim organisasi sebaiknya seluruh karyawan saling berbagi informasi dengan rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan agar karyawan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas mereka sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.

**Kata Kunci:** *gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja*

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of leadership style and organizational climate on job satisfaction. This research was conducted at PT. Billabong Indonesia. The size of the samples taken were 67 people with saturated or census sampling technique. Data analysis techniques used in this research is multiple linear regression analysis and t test. Based on the results of multiple linear regression analysis in this study (t test) stated that the leadership style positive effect on job satisfaction. Organizational climate positive effect on job satisfaction. Suggestions from this study is from the aspect of leadership style should be a leader to motivate subordinates so that it can work well, from the aspect of organizational climate should all employees share information with co-workers related to work for the employee to know the responsibilities and tasks so employees can do the job properly.*

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

**PENDAHULUAN**

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, pemasaran serta produknya,

tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. 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 (Nitisemito dalam Melinda dkk, 2013).

Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu karyawan, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan pembinaan hubungan yang baik antara para karyawan dengan atasan dan hubungan antara karyawan dengan sesama karyawan agar terciptanya suatu kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual (Sutrisno, 2014:75-76).

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan

sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Sedangkan karyawan yang merasa puas akan mengakibatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan tercapai. Kepuasan kerja tinggi berdampak pada kehadiran dan perputaran karyawan yang lebih baik, karyawan memiliki prestasi kerja dan kinerja yang baik (Sutrisno, 2014:77). Mullins dan Steers dalam Irsan (2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak variabel, seperti struktur organisasi, karakteristik karyawan, motivasi kerja, disain pekerjaan, iklim organisasi, perilaku pemimpin atau kepemimpinan.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi. Pemimpin yang menentukan tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan serta mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki, kepemimpinan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kepemimpinan merupakan suatu proses memengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin selalu mempunyai wewenang untuk memerintah bawahan dengan gaya kepemimpinan masing-masing, dan bawahan akan menerima perintah dari pimpinannya dengan pandangan yang berbeda (Zainal dkk, 2014:3). Gibson *et al.* dalam Lumbanraja (2009) mengemukakan bahwa melalui gaya kepemimpinan yang

dimiliki seorang pemimpin, ia akan mentransfer beberapa nilai seperti penekanan kelompok, dukungan terhadap karyawan, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan dan sebagainya.

Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan, kepribadian dan situasi (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan yang baik bagi bawahannya. Pemimpin harus mampu menghadapi berbagai persoalan yang timbul pada perusahaan yang dipimpinnya. Jadi, seorang pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah yang ada, baik yang menyangkut perusahaan maupun karyawannya sehingga tercipta hubungan yang baik antara karyawan dan pemimpinnya. Pemimpin yang baik dalam memimpin karyawan, akan menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri (Marzuki dalam Riyanti, 2012).

Selain gaya kepemimpinan faktor lain yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan kualitas dari proses interaksi dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya proses interaksi ini, karyawan akan melakukan penilaian-penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kepuasan kerja akan tercipta (Swastha, 2008:130). Iklim organisasi

yang baik dan sehat dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena dengan iklim organisasi yang baik dan sehat tersebut karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan setiap bentuk pekerjaan yang dibebankan (Khaeron, 2009).

PT. Billabong Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan besar pakaian jadi dan tekstil, yang meliputi kaos oblong, jaket, topi, tas, sabuk dan aksesoris lainnya pria maupun wanita. Pasar sasarnya adalah untuk semua kalangan baik anak-anak dan dewasa. Lokasi PT. Billabong Indonesia di Istana Kuta Galeria Block Techno 12A-B Jalan Patih Jelantik, Kuta-Bali, yang mempekerjakan 67 karyawan sebagaimana diperlihatkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Data Jumlah Karyawan PT. Billabong Indonesia Tahun 2015**

No.	Departement / Bagian	Jumlah Karyawan (Orang)
1	<i>President Director</i>	1
2	<i>Sales &amp; Marketing</i>	9
3	<i>Merchandise</i>	7
4	<i>Finance &amp; Admin</i>	8
5	<i>Operation</i>	42
	<b>Total</b>	<b>67</b>

Sumber : PT. Billabong Indonesia, Tahun 2015

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan, ditemukan permasalahan yang berhubungan dengan gejala-gejala timbulnya ketidakpuasan kerja pada karyawan PT. Billabong Indonesia, yaitu rendahnya disiplin karyawan dilihat dari tidak dipatuhinya jam kerja kantor yang sudah ditetapkan dalam peraturan perusahaan, 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). Dan pada saat jam istirahat sudah selesai karyawan masih mengobrol dengan rekan kerja (dimana jam istirahat yang diberikan perusahaan mulai dari pukul 12:00 sampai 13:00). Hal ini bisa menghambat operasional dari perusahaan. Dan permasalahan selanjutnya pemberian gaji yang tidak tepat waktu (dimana waktu pemberian gaji yang dijanjikan perusahaan pada tanggal 25).

Permasalahan lain yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana pimpinan sangat jarang terlibat langsung untuk mengawasi bawahan dalam bekerja, jadi pimpinan kurang memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik dan pimpinan kurang membantu bawahan dalam memecahkan masalah pekerjaan, sehingga karyawan merasa kurang puas untuk diperhatikan. Masalah selanjutnya adalah iklim organisasi, dimana dari permasalahan-permasalahan yang terdapat pada kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan terlihat bahwa iklim organisasi pada PT. Billabong Indonesia kurang baik. Faktor hubungan yang kurang baik antara karyawan dengan pimpinan, kurangnya perhatian dan motivasi. Dampak masalah yang ada pada iklim organisasi tersebut membuat kepuasan kerja karyawan menurun.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia? (2) Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.(1)Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia (2) Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia.

Zainal dkk (2014:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh 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. Arzi dan Farahbod (2014) pada penelitiannya menemukan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Maqsood (2013) menemukan hasil bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini dilakukan di sektor Telekomunikasi Pakistan menggunakan 150 responden. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

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

Wirawan (2009:122) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Penelitian yang

dilakukan oleh Bhaesajsanguan (2010) mengenai hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di Industri Telekomunikasi Thailand, hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kustianto dan Iskhak (2015) menemukan hasil bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian dilakukan pada kantor PT. Garam (Persero) dengan pengambilan kuesioner sebanyak 109 responden. Danish *et al.* (2015) pada penelitiannya menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, studi ini dilakukan terhadap 179 guru di sektor pendidikan Pakistan. Berdasarkan dari penelitian-penelitian di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub>: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini digolongkan pada jenis penelitian asosiatif (hubungan) karena dalam penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013:5). PT. Billabong Indonesia dipilih sebagai tempat penelitian karena belum banyak yang melakukan penelitian di perusahaan tersebut mengenai sumber daya manusianya, dan diduga terdapat masalah yang menyangkut gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Obyek dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan adalah tentang perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Indikator yang digunakan menurut Frederick Herzberg dalam Hartono (2013) adalah sebagai berikut.

- 1) Kondisi pekerjaan adalah persepsi responden tentang karyawan bekerja dengan nyaman dalam perusahaan.
- 2) Pekerjaan menantang adalah persepsi responden tentang perusahaan memberikan pekerjaan yang menantang.
- 3) Rekan kerja adalah persepsi responden terhadap rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja.
- 4) Kesempatan berpartisipasi adalah persepsi responden terhadap atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
- 5) Arahan pimpinan untuk meningkatkan kinerja adalah persepsi responden tentang atasan memberikan arahan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja.
- 6) Pimpinan mendengarkan keluhan karyawan adalah persepsi responden tentang atasan mau mendengarkan keluhan karyawan dengan bijaksana.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan menurut Hasibuan (2014:107) adalah sebagai berikut.

- 1) Pimpinan mengawasi secara ketat adalah persepsi responden tentang atasan mengawasi karyawan secara ketat dalam melaksanakan tugas.
- 2) Melaksanakan tugas seoptimal mungkin adalah persepsi responden tentang atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin.
- 3) Motivasi pimpinan adalah persepsi responden terhadap atasan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.
- 4) Ikut serta dalam pengambilan keputusan adalah persepsi responden terhadap atasan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- 5) Pimpinan menjalin hubungan yang baik adalah persepsi responden tentang atasan menjalin hubungan baik dengan karyawan.

Iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai suasana di lingkungan dalam organisasi tempat mereka bekerja yang mempengaruhi perilaku mereka dalam melakukan pekerjaan dan tujuan organisasi. Indikator yang digunakan menurut Greenberg dan Bron dalam Intifada (2013) adalah sebagai berikut.

- 1) Pola interaksi pimpinan adalah persepsi responden terhadap atasan mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 2) Kepercayaan adalah persepsi responden tentang karyawan dipercaya oleh atasan dan rekan kerja karena mengembangkan hubungan yang penuh kepercayaan.

- 3) Dukungan adalah persepsi responden terhadap atasan mengajak karyawan berkomunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukannya.
- 4) Kejujuran adalah persepsi responden tentang suasana umum perusahaan yang diliputi kejujuran sehingga karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka.
- 5) Komunikasi adalah persepsi responden tentang rekan kerja yang saling berbagi informasi yang berhubungan dengan pekerjaan.
- 6) Fleksibilitas adalah persepsi responden tentang karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat.
- 7) Resiko pekerjaan adalah persepsi responden tentang menyadari resiko pekerjaan dengan tetap loyal terhadap perusahaan.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu 67 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode observasi, yaitu pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung pada tempat penelitian serta mempelajari berbagai dokumen yang mendukung penelitian ini. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan jalan menyusun daftar pertanyaan tentang masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, mengenai variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Setiap jawaban kuesioner mempunyai skor dengan Skala Likert, seperti jawaban SS (Sangat Setuju) diberi skor 5, S (Setuju) diberi skor 4, N (Netral) diberi skor 3, TS (Tidak Setuju)

diberi skor 2, dan STS (Sangat Tidak Setuju) diberi skor 1. Pengumpulan data dengan metode wawancara juga dilakukan dengan beberapa karyawan dan manajer di PT. Billabong Indonesia.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi antar skor masing pertanyaan atau pernyataan. Jika koefisien korelasi diatas 0,3 maka suatu instrumen dikatakan valid (Sugiyono, 2013:178). Kemudian pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu variabel pada penelitian. Menurut Nunnaly dalam Ghozali (2012:42) pengujian statistik dengan menggunakan teknik statistik *Cronbach's Alpha*, variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Model analisis yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian ini adalah regresi linear berganda. Analisis selanjutnya digunakan SPSS 15.0. Model regresi linear berganda sebagai berikut (Wirawan, 2014:254).

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

Keterangan:

- Y = kepuasan kerja
- X<sub>1</sub> = gaya kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = iklim organisasi
- μ = Variabel pengganggu yang berpengaruh terhadap Y tetapi tidak dimaksudkan dalam model
- α = Bilangan Konstanta

$b_1 - b_2 =$  Koefisien regresi variabel  $X_1 - X_2$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT. Billabong Indonesia, dapat diketahui gambaran tentang karakteristik responden yang meliputi tiga aspek yaitu jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan terakhir.

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

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	41	61
2	Perempuan	26	39
	<b>Jumlah</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Sumber: PT. Billabong Indonesia, 2015

Tabel 2 menunjukkan bahwa persentase jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 61 persen dan persentase responden berjenis kelamin perempuan sebesar 39 persen. Responden laki-laki mendominasi pada penelitian ini, hal tersebut dikarenakan PT. Billabong Indonesia lebih memprioritaskan tenaga kerja laki-laki dibandingkan dengan tenaga kerja perempuan, karena tenaga kerja laki-laki dianggap lebih ahli, memiliki fisik yang bagus dan terampil.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden Menurut Umur**

No.	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20-29	12	18
2	30-39	34	51
3	40-49	21	31
	<b>Jumlah</b>	<b>67</b>	<b>100</b>

Sumber: PT. Billabong Indonesia, 2015

Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur di antara 30-39 tahun dengan persentase sebesar 51 persen. Persentase terkecil yaitu 18 persen dengan jumlah responden sebanyak 12 orang yang berumur 20-29 tahun. Responden dengan umur 30-39 tahun mendominasi pada penelitian ini, hal tersebut disebabkan karena karyawan pada PT. Billabong Indonesia sudah pada berumur atau tua.

**Tabel 4.**  
**Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SD	2	3
2	SMA/SMK	38	57
3	Diploma 1 (D.1)	6	9
4	Diploma 2 (D.2)	4	6
5	Diploma 3 (D.3)	2	3
6	Sarjana (S.1)	15	22
<b>Jumlah</b>		<b>67</b>	<b>100</b>

Sumber: PT. Billabong Indonesia, 2015

Tabel 4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 57 persen, sedangkan responden dengan persentase terkecil berpendidikan SD dan Diploma 3 (D.3) yaitu sebesar 3 persen. Responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK mendominasi dalam penelitian ini dikarenakan karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/SMK sudah dianggap mampu dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan di PT. Billabong Indonesia.

### **Uji Validitas**

Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Rangkuman Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0,925	Valid
		Y2	0,914	Valid
		Y3	0,914	Valid
		Y4	0,927	Valid
		Y5	0,952	Valid
		Y6	0,962	Valid
2	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	X1.1	0,927	Valid
		X1.2	0,900	Valid
		X1.3	0,935	Valid
		X1.4	0,849	Valid
		X1.5	0,880	Valid
3	Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> )	X2.1	0,860	Valid
		X2.2	0,890	Valid
		X2.3	0,935	Valid
		X2.4	0,919	Valid
		X2.5	0,948	Valid
		X2.6	0,824	Valid
		X2.7	0,819	Valid
		X2.8	0,856	Valid

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa masih-masing indikator variabel memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,3$ ), maka ini berarti indikator/ Pernyataan yang digunakan layak digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, dan dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

### Uji Reliabilitas

Tabel 6 menunjukkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,6 (*Cronbach's Alpha* > 0,6). Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen *reliabel* sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,958	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,939	Reliabel
3	Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> )	0,957	Reliabel

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

### Deskripsi Variabel Penelitian

#### Kepuasan Kerja

Penilaian karyawan PT. Billabong Indonesiamengenai kepuasan kerja (Y)menunjukkanhasil penilaian variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata 3,72 yang berarti responden dominan memilih jawaban dengan nilai 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Penilaian mengenai kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Saya nyaman bekerja dalam perusahaan	6	6	4	48	3	3,54	Baik
2	Perusahaan memberikan pekerjaan yang menantang	0	11	5	47	4	3,66	Baik
3	Rekan kerja saling mendukung dalam bekerja	11	0	2	33	21	3,79	Baik
4	Atasan memberikan kesempatan kepada saya untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	5	6	4	27	25	3,91	Baik
5	Atasan memberikan arahan kepada saya cara meningkatkan kinerja	8	3	3	38	15	3,73	Baik
6	Atasan mau mendengarkan keluhan saya dengan bijaksana	1	10	3	48	5	3,69	Baik
	Rata-rata						3,72	Baik

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

### Gaya Kepemimpinan

Penilaian karyawan PT. Billabong Indonesia, mengenai gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**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	13	1	27	20	6	3,07	Cukup
2	Atasan menekankan pentingnya melaksanakan tugas seoptimal mungkin	7	6	25	23	6	3,22	Cukup
3	Atasan memotivasi saya untuk bekerja dengan baik	10	5	26	23	3	3,06	Cukup
4	Atasan mengikutsertakan saya dalam pengambilan keputusan	6	8	22	26	5	3,24	Cukup
5	Atasan menjalin hubungan baik dengan saya	9	6	26	19	7	3,13	Cukup
Rata-rata							3,15	Cukup

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

Tabel 8 menunjukkan bahwa hasil penilaian variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata lebih 3,15 yang berarti responden dominan memilih jawaban dengan nilai 3 (netral) dan 4 (setuju).

### Iklm Organisasi

Penilaian karyawan PT. Billabong Indonesia, mengenai iklim organisasi ( $X_2$ ) dapat dilihat pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Penilaian Responden atas Variabel Iklim Organisasi**

No.	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-rata	Kriteria
		1	2	3	4	5		
1	Atasan mengarahkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4	13	31	18	1	2,99	Cukup
2	Saya dipercaya oleh atasan karena mengembangkan hubungan yang penuh kepercayaan	1	15	23	17	11	3,33	Cukup
3	Saya dipercaya oleh rekan kerja karena mengembangkan hubungan yang penuh kepercayaan	8	8	23	20	8	3,18	Cukup
4	Atasan mengajak saya berkomunikasi mengenai semua masalah dalam kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan saya	6	10	21	26	4	3,18	Cukup
5	Suasana umum perusahaan diliputi kejujuran sehingga saya mampu mengatakan apa yang ada dipikiran saya	8	9	22	24	4	3,10	Cukup
6	Rekan kerja saling berbagi informasi dengan saya yang berhubungan dengan pekerjaan	8	9	28	21	1	2,97	Cukup
7	Saya memiliki kebebasan dalam menyampaikan pendapat	8	8	23	23	5	3,13	Cukup
8	Saya menyadari resiko pekerjaan dengan tetap loyal terhadap perusahaan	3	8	9	43	4	3,55	Baik
Rata-rata							3,18	Cukup

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

Tabel 9 menunjukkan bahwa hasil penilaian variabel kepuasan kerja memiliki rata-rata lebih 3,18 yang berarti responden dominan memilih jawaban dengan nilai 3 (netral) dan 4 (setuju).

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi dengan program *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 15.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10.**  
**Rangkuman Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. error		
(constant)	0.656	0.205		
Gaya Kepemimpinan	0.423	0.119	3.564	0.001
Iklm Organisasi	0.545	0.130	4.194	0.000
Dependen variable	: Kepuasan Kerja			
F Statistik	: 124.384			
Sig F	: 0,000			
R <sup>2</sup>	: 0,795			
Adjusted R <sup>2</sup>	: 0,789			

Sumber: Data *primer* diolah, tahun 2015

Tabel 10 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,656 + 0,423X_1 + 0,545X_2$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Iklm Organisasi

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

$\alpha = 0,656$ , menunjukkan bahwa bila gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan iklim organisasi (X<sub>2</sub>) bernilai nol, maka nilai kepuasan kerja (Y) konstant sebesar 0,656 satuan.

$\beta_1 = +0,423$ , menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia.

$\beta_2 = +0,545$ , menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Billabong Indonesia.

### **Hasil Uji Normalitas**

Hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,188 dan lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi terdistribusi secara normal.

### **Hasil Uji Multikolinearitas**

Hasil pengujian multikolinearitas dimana nilai *tolerance* menunjukan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga menunjukan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi tersebut.

### **Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Hasil pengujian Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansinya lebih dari  $\alpha = 0,05$  ( $\text{sig} > 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas.

### **Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)**

1) Pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 3,564 > t_{tabel} = 1,998$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2) Pengaruh iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja (Y).

Berdasarkan hasil uji t terhadap variabel iklim organisasi ( $X_2$ ) menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 4,194 > t_{tabel} = 1,998$  maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti iklim organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

## **Pembahasan Pengaruh Masing-Masing Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat**

### **1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini mendukung hipotesis pertama sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian pada penelitian Arzi dan Farahbod (2014), Safitri dkk (2012), dan Plangiten (2013) memaparkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Machumu dan Kaitila (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan Maqsood (2013) pada penelitiannya menyatakan bahwa adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

### **2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini mendukung hipotesis kedua sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bhaesajsangan (2010), Kustianto dan Iskhak (2015), dan Bemana (2011) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kemudian penelitian Faozi (2014), dan Rahimic (2013) yang memaparkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Danish *et al.* (2015) pada penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

- 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia.
- 2) Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Billabong Indonesia.

### **Saran**

- 1) Pemimpin di PT. Billabong Indonesia sebaiknya selalu memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja dengan baik. Pemberian motivasi ini perlu diberikan agar karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga hasil pekerjaan akan maksimal dan tercipta kepuasan kerja pada karyawan.
- 2) Seluruh karyawan PT. Billabong Indonesia sebaiknya saling berbagi informasi dengan rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan. Saling berbagi informasi yang benar atau sesungguhnya dengan rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya ini perlu, agar karyawan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas mereka. Dengan demikian karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan benar dan akhirnya menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan itu sendiri.

- 3) Saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, peneliti selanjutnya agar menambahkan jumlah sampel dan memperluas ruang lingkup pengambilan sampel.

## REFERENSI

- Ahmad, Abd Rahman., Mohd Nazir Mohd Adi., Haris Md Noor., Abdul Ghafar Abdul Rahman., & Tan Yushuang. 2013. The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9 (9), 1911-2025.
- 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), pp: 171-186.
- Bemana, Simin. 2011. The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate In Shiraz Municipality Personnel In Iran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (11), pp: 1967-1971.
- Bhaesajsangan, Sanguansak. 2010. The Relationships among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry. *E-Leader Singapore*.
- Danish, Rizwan Qaiser., Umar Draz, & Hafiz Yasir Ali. 2015. Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1 (2), pp: 102-109.
- 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*.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Edisi ke 5. Semarang: UNDIP.

- Hartono, Brian dan Roy Setiawan.2013. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Paparons Pizza City of Tomorrow. *AGORA Jurnal*, 1 (1), h: 1-8.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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.
- Irsan. 2011. Pengaruh Kepemimpinan, Disain Pekerjaan, dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Penunjang Akademik di Universitas Negeri Medan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (2), h: 363-376.
- Khaeron, M. 2009. Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Sebuah Tinjauan Teori).*Analisis Manajemen*, 4 (1), h: 29-39.
- 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), h: 42-55.
- 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), h: 450-468.
- 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), pp: 53-61.
- Maqsood, Sumbal. 2013. Manager's Leadership Style and Employee's Job Satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1 (2), pp: 139-144.

- 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*, 13 (1), h: 28-36.
- Plangiten, Pegi. 2013. Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (PERSERO) Manado. *Jurnal EMBA*, 1 (4), h: 2155-2166.
- Rahimic, Zijada. 2013. Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6 (3), pp: 129-139.
- Riyanti, Dewi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan AJB Syariah Bumiputera Cirebon. *Skripsi*. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Cirebon.
- 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), pp: 1-17.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Sutrisno, H. Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Swastha, Basu. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Wirawan. 2009. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan, Nata. 2014. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Infrensia) Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Ketiga. Denpasar: Keraras Emas.
- Zainal, Veithzal Rivai, Muliaman Darmansyah Hadad dan H. Mansyur Ramly. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Keempat. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.