

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Dafam Bela Ternate

Shintia Mahengkeng<sup>1)</sup>; dan Zulaiha Husen<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> shintia.m@gmail.com, Fakultas Ekonomi, Universitas Khairun

<sup>2)</sup> zulaiha.husen@unkhair.ac.id, Fakultas Ekonomi, Universitas Khariun

Received: 07 Juni 2022

Reviewed: 16 Agustus 2022

Accepted: 11 Oktober 2022

Published: 26 November 2022

### ABSTRACT

**Objective:** The purpose of this study are: (1) Knowing and analyzing the influence leadership style on employee performance; (2) Knowing and analyzing the influence of organizational climate on employee performance; and (3) Knowing and analyzing the effect of leadership style and organizational climate on the performance of employees at the of PT. Grand Dafam Bela Ternate. The number of research samples was 67 employees at the PT. Grand Dafam Bela Ternate.

**Methodology:** The test equipment used is multiple linear regression analysis (multiple regression) using statistical package for social scientists (SPSS) as a statistical test tool.

**Finding:** H1, H2, and H3 H1 accepted at the 5% confidence level.

**Conclusion:** The results showed that: (1) Leadership Style had a positive and significant effect partially on employee performance at PT. Grand Dafam Bela Ternate. The results of this study mean that, a good leadership style, can improve employee performance; (2) Organizational Climate has a positive and partially significant effect on employee performance at PT. Grand Dafam Bela Ternate. The results of this study mean that a good organizational climate can improve employee performance; and (3) leadership style and organizational climate simultaneously have a positive and significant effect on employee performance at PT. Grand Dafam Bela Ternate.

**Keyword :** Leadership Style, Organizational Climate, and Employee performance.

### PENDAHULUAN

Hotel memiliki beberapa karakteristik yang membuatnya berbeda dengan badan usaha lainnya, hotel tergolong perusahaan yang padat modal serta padat karya yang artinya dalam pengelolaannya memerlukan modal usaha yang besar dengan tenaga pekerja yang banyak pula., Pelanggan di perlakukan seperti raja dan pelanggan juga di perlakukan sebagai partner dalam usaha karena keuntungan yang didapat hotel sangat tergantung pada banyaknya pelanggan yang menggunakan fasilitas hotel tersebut., Hotel berbeda dengan usaha lainnya dimana dalam beroperasi hotel berlangsung selama 24 jam sehari tanpa adanya hari libur guna melayani pelanggan hotel dan masyarakat umum yang ingin menggunakan jasa hotel., Sangat dipengaruhi oleh keadaan dan perubahan yang terjadi pada sektor ekonomi, politik, sosial, budaya dan keamanan dimana hotel tersebut berada.

Setiap karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya harus mengikuti semua *rules* yang telah ada. Segala bentuk aktifitas yang dilakukan setiap karyawan pasti memiliki penyebab atau faktor yang menjadi pendorong .Dorongan tersebut bisa berasal dari dalam

diri karyawan itu sendiri maupun dorongan dari luar. Dorongan dari luar bisa berasal dari pimpinan perusahaan, misalnya dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan sudah benar dan sesuai dengan lingkungan organisasinya. Ataupun sebaliknya. Untuk dapat mengikuti semua rules yang telah ditetapkan serta tercapainya tujuan suatu perusahaan, maka perlu adanya iklim organisasi yang baik, agar karyawan mampu bekerja dengan efisien dan efektif. Misalnya ketepatan waktu dalam penyediaan *aminiities* dalam kamar. sehingga akan berdampak positif bagi karyawan yang lainnya. Iklim organisasi sebagai persepsi bersama tentang seperti apa sebuah organisasi dalam hal aktivitas, strategi, proses, rutinitas dan penghargaan unit organisasi, dan perilaku yang direncanakan (Ali et al., 2018).

Grand Dafam Bela Ternate Hotel adalah Perusahaan yang bergerak dibidang jasa perhotelan. Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, karyawan dituntut untuk memberikan kepuasan pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan/pengunjung. Kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan, semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, maka produktifitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan. Karyawan harus mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Pada Grand Dafam Bela Ternate Hotel (GDBT), dalam masalah iklim organisasi, 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 pengambilan 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.

Adapun kurangnya perhatian pimpinan terhadap penyediaan kamar yang sudah layak huni atau di kenal deng VCI ( *Vacant Clean Inspected* ) yang seharusnya sudah siap sesuai dengan standar jam cek-in hotel, sehingga kinerja yang tidak maksimal terjadi secara terus menerus, masalah yang terjadi dikarenakan kurangnya karyawan sehingga mengakibatkan petugas pembersih kamar ( *room boy* ) *over load job*. 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. Dari sini bisa dilihat bagaimana seorang pemimpin mengatur karyawannya dalam pembagian kerja agar pekerjaan bisa diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Herujito (2006) Iklim organisasi yang nyaman memberikan kenyamanan kepada karyawan-karyawan hotel, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pelayanan terbaik terhadap tamu atau pelanggan. Sehingga tamu atau pelanggan akan membandingkan kualitas pelayanan yang diberikan hotel dengan layanan yang mereka harapkan. Ekawati dan Tjahjono mendalilkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di mana karyawan organisasi melakukan pekerjaannya (Obeng et al., 2020). Membina semangat kerja perlu dilakukan secara terus menerus agar mereka

menjadi terbiasa mempunyai semangat kerja yang tinggi. Dengan kondisi demikian, karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan kreatif. Hal tersebut membuat Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi adalah sistem yang efektif sebagai pendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Semangat (moril) kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama (Moekijat, 2002).

## REVIEW LITERATUR

### Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mengarahkan bawahannya ke tujuan sebenarnya dan member wewenang kepada mereka untuk mengambil tindakan yang dibutuhkan untuk mencapainya (Luthans, 2008). Selain itu, kepemimpinan juga merupakan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2013).

Menurut R.Terry (2006) gaya kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Sedangkan menurut Hasibuan (2008) gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Sondang (2016) yaitu: Tipe pemimpin yang otokratik, Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin: (1) Tipe pemimpin yang militeristik; (2) Tipe pemimpin yang paternalistik; (3) Tipe pemimpin yang kharismatik; dan (4) Tipe pemimpin yang demokratis, Gaya kepemimpinan terdiri dari: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kepemimpinan Karismatik (Robbins & Judge, 2013).

### Pengertian Iklim Organisasi

Secara etimologi iklim berarti suasana atau keadaan. Kata iklim pun mengandung arti atmosfer, tatanan perilaku, kondisi, budaya, ekologi, lingkungan, kondisi lapangan, nilai-nilai lingkungan, tempat, dan situasi. Kata iklim berasal dari Yunani *incline* yang berarti menundukkan bukan dalam arti fisik, misal temperatur atau adanya suatu tekanan, tetapi lebih diartikan sebagai aspek psikologis. Iklim kerja dalam suatu organisasi pada dasarnya merupakan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerjanya. Pada umumnya, persepsi pegawai adalah mendeskripsikan lingkungan kerja daripada nilai-nilai dasar. Iklim kerja ini pada hakikatnya adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung ataupun tidak langsung oleh para pegawai, yang diasumsikan sebagai kekuatan yang besar dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Iklim organisasi mengacu pada persepsi anggota tentang ciri-ciri organisasi seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan dan norma tentang pekerjaan (Armstrong, 2010).

Iklim organisasi juga dapat diartikan sebagai seperangkat karakteristik yang menggambarkan suatu organisasi dan yang: (1) membedakan organisasi dari organisasi lain, (2) relatif bertahan lama dari waktu ke waktu, dan (3) mempengaruhi perilaku orang-orang dalam organisasi (Saha, 2006).

Menurut Davis & Newstrom (2002) bahwa terdapat dua dimensi yang esensial dalam iklim kerja, yaitu (1) bahwa suatu lingkungan kerja harus mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi serta perubahan bagi para pegawai; (2) bahwa organisasi harus memahami dan melihat pentingnya perubahan dalam upaya rekayasa organisasi. Idealnya suatu organisasi dapat menciptakan suatu iklim yang kondusif bagi para karyawannya untuk berprestasi maksimal dalam mengekspresikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan perubahan sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi harus terus menerus dianalisis. Sementara itu menurut Lussier (2005) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya. Sementara Davis & Newstrom (2002) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai "*The human environment within an organization's employees do their work*". Pernyataan Davis tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Senada dengan Davis, Wirawanpun mengutip pendapat Litwin dan Stringer (2007) yang mendefinisikan iklim organisasi merupakan suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui koesioner yang tepat. Gibson et al., (2006) mengemukakan pengertian iklim organisasi sebagai *Climate is set of properties of the work environment perceived directly or indirectly by the employees who work in this environment and is assumed to be a major force in influencing their behavior on the job*. Gibson mengatakan bahwa iklim merupakan satu set perlengkapan dari suatu lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang bekerja di lingkungan ini dan beranggapan akan menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi tingkah laku.

Stringer 2002 Wirawan (2007) mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 (enam) dimensi yang diperlukan yaitu : (1) Struktur (*structure*) organisasi merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi; (2) Standar-standar (*Standards*) dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik; (3) Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi 'bos diri sendiri' dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya; (4) Penghargaan (*recognition*) mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik; (5) Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas; dan (6) Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas personal.

## **Kinerja karyawan**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Menurut Schwartz dalam Wibowo (2010) mengatakan bahwa : Kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan ,memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer , demikian pula dengan penilaian kinerja. Sementara menurut Stolovitch and Keeps dalam (Rivai, 2005) mengemukakan bahwa : Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Armstrong (2010) menjelaskan kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Definisi ini melihat kinerja sebagai hasil, sementara kinerja perlu juga dilihat sebagai sebuah perilaku seorang individu, karena kaulitas maupun kuantitas yang dihasilkan seorang individu merupakan interaksi berbagai faktor pribadi yang mendukung tercapainya suatu hasil kerja. Sejalan dengan ini, Bernardin (2010) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan dokumentasi hasil-hasil seorang individu dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang ditentukan. Namun demikian, hasil kerja perlu dikaitkan dengan karakteristik personal (misalnya: ketergantungan, integritas, ketekunan, pengetahuan, sikap, dan loyalitas) walaupun faktor tersebut bukan pengukuran kinerja aktual, tetapi turut menentukan kinerja secara keseluruhan (Bernardin (2010). Kinerja sebagai hasil dan perilaku juga dikemukakan oleh Campbell (1990) bahwa: kinerja karyawan sebagai suatu hasil, tetapi kinerja juga merupakan perilaku yang perlu dibedakan, karena hasil dan perilaku kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor sistem organisasi.

Terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: (1) *Quality* yaitu Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. (2) *Quantity* yaitu Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. (3) *Timeliness* yaitu Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. (4) *Cost effectiveness* yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. *Need for supervision* yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya. (5) *Interpersonal impact* yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja (Bernardin, 2010).

## **Kerangka Pemikiran**

### **Pengaruh Kompensasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kualitas maupun kuantitas dalam perusahaan seharusnya ada peningkatan terus menerus yang dimulai dari perencanaan-perencanaan atau langkah-langkah untuk melaksanakan suatu kebijakan. Dalam hal ini yang paling utama adalah kualitas sumber daya manusia yang harus dipersiapkan secara matang dan harus selalu dilaksanakan peningkatan-peningkatan. Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya

kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi secara internal maupun eksternal. Dengan demikian, seorang pimpinan atau manajer perlu memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin, salah satunya adalah mampu mengelola sumber daya manusia atau karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi atau berdampak pada karyawan. Hal ini sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh: Almutairi (2015); Ohemeng et al., (2018); Chandrasekara (2019); Maida et al., (2017); Basit et al., (2017); dan (Roz, 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H1:** Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

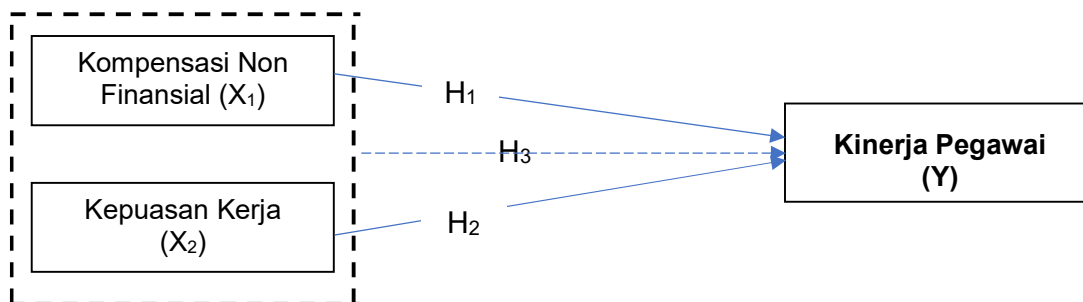
### **Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Iklim organisasi pada hakekatnya adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan karyawan selama melaksanakan tugas. Terdapat dua dimensi yang esensial dalam iklim kerja, yaitu (1) bahwa suatu lingkungan kerja harus mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi serta perubahan bagi para pegawai; (2) bahwa organisasi harus memahami dan melihat pentingnya perubahan dalam upaya rekayasa organisasi. Hal ini memperjelas bahwa, lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh langsung kepada pegawai terutama berkaitan dengan kinerja pegawai.

Uraian di atas menunjukkan bahwa, iklim organisasional secara psikologis mampu memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh: (Henry & Bosire, 2019); (Abdullah Mohamed & Gaballah, 2018); (Kristianto et al., 2018); (Atta et al., 2019); (Pratami et al., 2018); (Razmjooei et al., 2018); (Haryono et al., 2019)

**H2:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

**H3:** Kompensasi non finansial dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja pegawai.



**Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

## METODOLOGI PENELITIAN

### Pengembangan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini terdiri variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasional (variabel independen) dan variabel kinerja pegawai (variabel dependen). Gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) Hasibuan (2008) gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah: (1) gaya kepemimpinan transformasional; (2) gaya kepemimpinan transaksional; dan (3) gaya kepemimpinan karismatik (Robbins & Judge, 2013). Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya (Lussier, 2005). Dimensi yang digunakan adalah: (1) Struktur (*structure*), (2) Standar-standar (*Standards*), (3) Tanggung jawab (*responsibility*), (4) Penghargaan (*recognition*), (5) Dukungan (*support*), dan (6) Komitmen (*commitment*) (Stringer 2002 dalam Wirawan, 2007).

Kinerja pegawai (Y): Dokumentasi hasil dan perilaku kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. Dimensi variabel kinerja pegawai meliputi: (1) *Quality*; (2) *Quantity*; (3) *Timelines*; (4) *Need for supervision*; dan (6) *Interpersonal impact* (Bernardin, 2010). Skor pada setiap butir pertanyaan untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan Y menggunakan pendekatan pembobotan 1 sampai 5. Angka pembobotan memiliki makna: 1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (kurang setuju); 4 (setuju); dan 5 (sangat setuju). Berdasarkan rumus dari Taro Yamane atau Slovin dalam (Kuncoro, 2013) :  $n = n / n.d^2 + 1$ , maka sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Grand Dafam Hotel sebanyak 67 orang.

### Model Analisis

Untuk menguji pengaruh antara variabel bebas dan terikat yakni pengaruh kompensasi non finansial dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial maupun simultan, maka alat uji yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan *statistical package for social scientists (SPSS)* sebagai alat uji statistik. Model persamaan regresi linear berganda adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

Untuk menguji apakah instrumen yang digunakan memenuhi syarat-syarat alat ukur yang baik, sehingga menghasilkan data yang sesuai dengan apa yang diukur. Sebelum data yang diperoleh digunakan untuk menghitung pengaruh variabel yang dihipotesiskan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Corelated item-Total corelation (r)*. Analisis ini mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Persyaratannya adalah, jika nilai  $r$  hitung  $\geq r$  tabel, maka item-item pertanyaan dinyatakan valid, dan jika jika nilai  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka item-item pertanyaan dinyatakan tidak valid. Uji reliabilitas melihat konsistensi alat ukur yang digunakan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Menurut Bougie & Sekaran (2017) reliabilitas  $> 0,6$  adalah kurang baik, sedangkan  $0,7$  dapat diterima, dan di atas  $0,8$  adalah baik.

Sebelum melakukan analisis Regresi Linear Berganda dengan menggunakan *statistical package for social scientists (SPSS)* sebagai alat uji statistik, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis yang terdiri: uji asumsi dasar regresi, dan uji asumsi klasik regresi.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian**

Model regresi linear terdapat asumsi yang harus dipenuhi bahwa residu harus berdistribusi normal. Pengujian asumsi ini dilakukan dengan menggunakan Uji *Kolmogorov-Smirnov* dan hasil perhitungan (*output*) SPSS menunjukkan bahwa nilai residual dari model berdistribusi normal. Hal ini ditunjukkan dari nilai probabilitas (*sig.*) *Kolmogorov-Smirnov-Test* yang diperoleh masing-masing variabel sebesar 0,200, 0,071, dan 0,102 lebih besar dari 0,05.

Uji multikolenearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa hasil uji linearitas pada *outputcoefficient* kolom *value inflation factor (VIF)* memiliki nilai masing-masing untuk gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) sebesar 1.53. Karena nilai *VIF* kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak ditemukan adanya masalah multikolenearitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Hasil uji dengan menggunakan SPSS menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,831 dan korelasi iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikan 0,080. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa model regresi tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas.

**Pengujian Hipotesis****Pengujian Hipotesis Secara Parsial**

Pengujian hipotesis secara parsial menggunakan uji t, untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hasil uji statistik secara parsial (uji t) dapat dilihat pada tabel di bahwa ini:

**Tabel 2. Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda Pengaruh Variabel X1 dan X2 Terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Beta	T hitung	Sig.	T tabel
(Constant)	5.189			
X1	.312	4.123	.000	1,669
X2	.652	8.623	.000	1,669

Berdasarkan hasil regresi linear berganda pada tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa:

1. Variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai t hitung 4,123 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Distribusi t berdasarkan pada  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan (db) yakni:  $db = n - k - 1$  atau  $67 - 3 - 1 = 63$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate.
2. Variabel iklim organisasi memiliki nilai t hitung 8,623 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,669, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$  (0,05). Distribusi t



berdasarkan pada  $\alpha = 5\%$  dengan derajat kebebasan (db) yakni:  $db = n - k - 1$  atau  $67 - 3 - 1 = 63$ . Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate.

Berdasarkan hasil koefisien regresi yang diperoleh pada tabel di atas, maka persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan linear gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Grand Dafam Bela Ternate dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 5,189 + 0,321X_1 + 0,652X_2 + e$$

Persamaan regresi linear berganda di atas mengandung arti bahwa, apabila gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) pada PT. Grand Dafam Bela Ternate dilakukan dengan baik, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin baik gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) akan diikuti dengan tingginya kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi setiap variabel bebas (X) yang bertanda positif.

Berdasarkan persamaan regresi linear berganda tersebut di atas juga dapat dijelaskan bahwa, apabila terjadi peningkatan skor gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) pada PT. Grand Dafam Hotel akan meningkat sebesar 0,321 jika variabel  $X_2$  dianggap konstan atau tidak berubah. Sedangkan apabila terjadi peningkatan skor iklim organisasi sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) pada PT. Grand Dafam Bela Ternate akan meningkat sebesar 0,652 jika variabel  $X_1$  dianggap konstan. Selain itu, pengaruh variabel X terhadap Y yang lebih dominan adalah variabel iklim organisasi ( $X_2$ ), karena memiliki nilai koefisien regresi ( $\beta_2 = 0,652$ ) yang lebih besar dari variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ).

### Pengujian Secara Simultan

Uji F dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) pada PT. Grand Dafam Bela Ternate bersamaan (simultan) terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis pengaruh signifikan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen yaitu dengan cara membandingkan hasil nilai signifikansi dimana jika nilai  $\alpha < 0,05$  maka dinyatakan signifikan dan sebaliknya jika  $\alpha > 0,05$  maka dinyatakan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh positif dilihat berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan nilai F Tabel. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan Pengaruh Variabel  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap Kinerja karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2027.951	2	1013.975	102.344	.000 <sup>b</sup>
	Residual	634.079	64	9.907		
	Total	2662.030	66			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant),  $X_2$ ,  $X_1$

Berdasarkan pada tabel 3 di atas, memperlihatkan nilai F hitung sebesar 102,344 pada tingkat signifikan 0,000. Dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95%,  $\alpha = 5\%$ , df1 (jumlah variabel – 1) atau  $3 - 1 = 2$ , df2 (n-k-1) atau  $67 - 3 - 1 = 63$ , sehingga hasil diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar = 3,14. Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  ( $102,344 > 3,10$ ) pada tingkat signifikansi lebih kecil (0,000) lebih kecil dari nilai alpha (0.05), maka keputusan yang diambil adalah menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Hal ini berarti, variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Hotel Ternate.

**Tabel 4. Model Summary**

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
.873 <sup>a</sup>	.762	.754

Menurut Sugiyono (2010) bahwa rentang skor 0,60 – 0,79 menunjukkan kuatnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Dengan demikian berdasarkan tabel 4 (*model summary*) di atas, diperoleh nilai R sebesar 0,873 atau 87.30%% berada pada skor 0,60 – 0,79, maka disimpulkan bahwa terdapat hubungan kuat secara positif antara gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) dengan kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Bela Ternate. Sementara itu, nilai determinasi  $R^2$  (*R squared*) sebesar 0.762 yang berarti bahwa, presentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan sebesar 76,20%, dan sisanya 24,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini berdasarkan pada hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil  $\alpha$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2008) gaya kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya bahwa, kepemimpinan dalam hal ini manager atau supervisor di PT. Grand Dafam Bela Ternate memiliki kewajiban untuk mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan, dan secara sukarela untuk mencapai tujuan unit maupun organisasi.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT. Grand Dafam Bela perlu untuk memahami berbagai tipe atau gaya kepemimpinan dan memahami berbagai konsekuensi gaya kepemimpinan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Grand Dafam Bela Ternate masih perlu diperhatikan dengan baik karena masih karyawan yang menyatakan tidak setuju terkait faktor-faktor gaya kepemimpinan.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chandrasekara (2019); Maida et al., (2017); dan Basit et al., (2017); dan (Roz, 2019) hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang baik akan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini berdasarkan pada hasil pengujian secara parsial yang menunjukkan nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel dan nilai signifikan yang lebih kecil  $\alpha$ .

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Davis & Newstrom (2002) iklim organisasi itu adalah yang menyangkut semua lingkungan yang ada atau yang dihadapi oleh manusia di dalam suatu organisasi tempat mereka melaksanakan pekerjaannya. Artinya bahwa, iklim organisasi PT. Grand Dafam Bela Ternate harus memperhatikan faktor-faktor iklim organisasi yang terdiri dari: Struktur (*structure*), Standar-standar (*Standards*), Tanggung jawab (*responsibility*), Penghargaan (*recognition*), Dukungan (*support*), dan Komitmen (*commitment*).

Uraian di atas menunjukkan bahwa manajemen PT. Grand Dafam Hotel perlu untuk memperhatikan dan mensinergikan faktor-faktor lingkungan kerja tersebut sehingga mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi serta perubahan bagi para karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Atta et al., 2019); (Pratami et al., 2018); (Razmjooei et al., 2018); (Haryono et al., 2019) hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji Simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hal ini berdasarkan pada nilai  $F$  hitung yang lebih besar dari nilai  $F$  tabel.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa, kinerja karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Pada prinsipnya gaya kepemimpinan perilaku dan strategi sebagai akumulasi dari ketrampilan, sifat, sikap, yang diterapkan seorang pemimpin untuk memotivasi kinerja karyawannya. Artinya bahwa kinerja karyawan dapat meningkat apabila pemimpin didalam suatu organisasi mampu mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai kinerja yang telah ditentukan.

Selain itu, iklim organisasi juga perlu didesain sesuai dengan keperluan karyawan sehingga memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan keinginan pimpinan. Hal ini sebagaimana menurut Wirawan (2007) bahwa Iklim organisasi sebagai

kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Berdasarkan pernyataan ini, jelas bahwa iklim organisasi faktor-faktor iklim organisasi yang meliputi: Struktur (*structure*), Standar-standar (*Standards*), Tanggung jawab (*responsibility*), Penghargaan (*recognition*), Dukungan (*support*), dan Komitmen (*commitment*) mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang berarti (signifikan) terhadap kinerja karyawan di PT. Grand Dafam Bela Ternate. Artinya bahwa walaupun masih karyawan yang tidak menyetujui dengan beberapa hal terkait dengan gaya kepemimpinan, dan kondisi lingkungan kerja/organisasi, tetapi secara keseluruhan gaya kepemimpinan dan iklim organisasi mampu meningkatkan atau menghasilkan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pada analisis penelitian dan pembahasan di atas, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hasil penelitian ini berarti bahwa, gaya kepemimpinan yang baik, dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Bela Ternate. Hasil penelitian ini berarti bahwa, iklim organisasi yang baik, dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Grand Dafam Bela Ternate.

### **Saran**

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan di atas, maka penulis merumuskan beberapa saran sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena itu, Pimpinan (manager dan supervisor) perlu memperhatikan dan melakukan beberapa hal berikut: 1) Menanamkan rasa kebanggaan kepada karyawan terhadap pekerjaannya secara persuasif; 2) Memberikan respon secara objektif terhadap berbagai keluhan karyawan; 3) Menyederhanakan tujuan-tujuan penting unit kerja dan disampaikan kepada karyawan; 4) Mampu memecahkan masalah-masalah pekerjaan yang sedang dihadapi para karyawan; 5) Memberikan penghargaan tertentu kepada para karyawan yang berprestasi; dan 6) Mensosialisasikan Visi dan misi kepada seluruh karyawan, terutama kepada karyawan belum memahami.
2. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena itu, Pimpinan PT. Grand Dafam Bela Ternate perlu melakukan: 1) Kesesuaian jam kerja karyawan sesuai standar rutin, 2) Mengetahui dan melakukan evaluasi terhadap tugas dan tanggungjawab karyawan Hotel, 3) melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan 4) Memberi dukungan kepada karyawan ketika mengalami kesulitan dalam bekerja atau merespon keluhan karyawan.
3. Sementara itu, bagi karyawan PT. Grand Dafam Bela Ternate, berkewajiban memberikan bantuan kepada karyawan lain yang membutuhkan bantuan, menaati

seluruh peraturan perusahaan, dan menjaga seluruh fasilitas organisasi, serta menjaga nama baik PT. Grand Dafam Bela Ternate.

4. Bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian ini, perlu melakukan penelitian yang menggunakan variabel-variabel yang sama atau berbeda yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Mohamed, H., & Gaballah, S. (2018). Study of the Relationship between Organizational Climate and Nurses' Performance: A University Hospital Case. *American Journal of Nursing Research*, 6(4), 191–197. <https://doi.org/10.12691/ajnr-6-4-7>
- Ali, M., Lei, S., & Wei, X. Y. (2018). The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 115–122. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.12.003>
- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management Practice a Guide to People Management*. London: Kogan Page Limited.
- Atta, H., Hussain Lashari, R., Hussain Rana, A., Atta, S., & Hasnain Nazir, S. (2019). The Role of Organizational Climate on Employee Performance: An Empirical Study of Government Hospitals of Lahore, Pakistan. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(4), 56–63. [www.european-science.com/http://www.european-science.com56](http://www.european-science.com/http://www.european-science.com56)
- Basit, A., Sebastian, V., & Hasan, Z. (2017). Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia). *International Journal Od Accounting & Business Management*, 13(3), 15–32. <https://zienjournals.com/index.php/tjm/article/view/2454>
- Bernardin, H. J. (2010). *Human Resource Management, An Experiential Approach, Fifth Edition*. In *New York: McGraw-Hill Companies, Inc.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua*. Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(7), 385–393. <http://ijecm.co.uk/>
- Davis, K., & Newstrom. (2002). *John, W. 2002. Organizational Behavior At Work. 11 edition*. New York. Mc Graw - Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organization Behavior, Structure and Process Twelfth Editions*. Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc. New York.

- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–6.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta. Bumi Aksara, Jakarta.
- Henry, O., & Bosire, D. (2019). Organisational Climate And Its Effects On Employee Performance. *International Journal of Inovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, 6(1), 1–4.
- Herujito, Y. M. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen*. PT Grasindo. Jakarta.
- Kristianto, P. B., Rivai, A., & S. E., S. (2018). The Influence of Leadership Style and Organizational Climate on Employee Performance Through Organizational Commitment on Perum Pegadaian Branch East Bekasi. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205830>
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Lussier, N. R. (2005). *Human Relation in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior Eleventh Editions*. Mc Graw Hill Irwin, Companies, Inc. New York.
- Maida, M. T., Riyanto, S., & Ali, H. (2017). Effect of Job Satisfaction and Leadership Style towards Employee Productivity at PT. Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967. *Saudi Journal of Business and ...*, July 2020, 157–168. <https://doi.org/10.21276/sjbms.2017.2.3.7>
- Moekijat. (2002). *Tata Laksana Kantor*. Bandung: Mandar Maju.
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 238. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395>
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa Darko, T. (2018). The relationship between leadership style and employee performance. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 274–296. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0025>
- Pratami, F. A. R., Harapan, E., & Arafat, Y. (2018). Influence of school principal and organizational climate supervision on teachers' performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 228–236.
- R.Terry, G. (2006). *Prinsip- Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Razmjooei, P., Managheb, S. E., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M., & Amiranzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7(12), 72–86. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/567>
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior and Management, Ninth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roz, K. (2019). Job Satisfaction As a Mediation of Transformational Leadership Style on Employee Performance in the Food Industry in Malang City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(02), 47–58. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i02.532>

- Saha, J. (2006). *Management and Organizational Behaviour*. New Delhi: Excel Books.
- Sondang, P. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan 13*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.