

---

**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**  
(Studi kasus pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo)

Oleh

Santi Rahayu<sup>1</sup>, Muryati<sup>2</sup>, Nasharuddin Mas<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: [n4z1f4@gmail.com](mailto:n4z1f4@gmail.com)

---

**Article History:**

Received: 25-04-2025

Revised: 06-05-2025

Accepted: 28-05-2025

**Keywords:**

Leadership Style,

Organizational

Climate, Job

Satisfaction, Employee

Performance

**Abstract:** *The objective to be achieved in this study is to find out empirical evidence about the mediating role of job satisfaction on the influence of leadership style and organizational climate on employee performance. This study uses a quantitative approach with the type of research used is explanatory research. The study was conducted at the Office of Education and Culture of Probolinggo City. The population is all Civil Servants at the Office of Education and Culture of Probolinggo City, totaling 56 people. The researcher selected the sample using a saturated sampling technique because the population is relatively small. The data analysis technique used is partial least square- structural equation modeling using smart-pls software. The results of the study show that leadership style can improve employee performance. Leadership style can improve job satisfaction. Organizational climate is not able to improve employee performance. Organizational climate is able to improve job satisfaction. Job satisfaction is able to improve employee performance. Job satisfaction plays a role in mediating some of the influence of leadership style on employee performance. Job satisfaction plays a role in perfectly mediating the influence of organizational climate on employee performance*

---

**PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai yang baik apabila memiliki etos kerja yang baik, kuantitas kerja yang baik, tanggung jawab, kreatif dan inovatif. Rendahnya kinerja pegawai menimbulkan kendala dalam berbagai lini organisasi baik lini bawah maupun atas organisasi (Johari & Yahya, 2016). Dalam hal peningkatan kinerja pegawai, organisasi wajib memberikan perhatian pada kebutuhan pegawai baik yang bersifat materiil maupun non-materiil. Kinerja pegawai yang baik dapat ditunjukkan dengan kesesuaian pelaksanaan dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

Pencapaian kinerja tahun 2023 untuk indikator Angka Partisipasi Murni (APM) Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) 4- 6 thn, indikator Angka Melek Huruf, dan indikator Nilai SAKIP Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo belum mencapai 100%. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal, peluang dan tantangan yang ada, dapat diidentifikasi permasalahan utama dan isu-isu strategis dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Walikota dan Wakil Walikota Tahun 2019- 2024. Pembangunan Pendidikan di Kota Probolinggo dari tahun ke tahun menunjukkan angka keberhasilan yang cukup baik dalam mencapai Angka Partisipasi Kasar (APK) maupun Angka Partisipasi Murni (APM) Jenjang Pendidikan Dasar SD dan SMP, Rasio

Siswa per Kelas, Persentase Perpustakaan, Persentase Ruang UKS, Persentase Tempat Olahraga, Persentase Laboratorium. Namun Angka Partisipasi Sekolah khususnya Pendidikan Dasar masih belum mencapai 100%, yang artinya masih terdapat penduduk usia sekolah dasar yang belum mengenyam atau melaksanakan Pendidikan Dasar baik SD maupun SMP

Hal ini terbukti, sampai dengan tahun 2023 permasalahan Anak Tidak Sekolah (ATS) masih belum tertangani secara optimal, dimana terdapat 189 orang terdata Putus Sekolah. Hal ini juga berkaitan dengan penanganan potensi Anak Putus Sekolah pada masing-masing satuan Pendidikan khususnya pada Satuan Pendidikan Dasar (SD dan SMP). Sehingga hal ini membutuhkan banyak peran penting antara Pendidik/Guru dan Satuan Pendidikan serta Keluarga Peserta Didik untuk dapat bersinergi untuk mendukung keberlanjutan Pendidikan peserta didik. Demikian pula membutuhkan peran serta Pemerintah khususnya untuk Pedoman berupa Kebijakan sebagai upaya untuk penanganan dan pencegahan Anak Tidak Sekolah (ATS) di Kota Probolinggo.

Permasalahan yang lainnya adalah belum optimalnya prasarana dan sarana pendidikan yang memadai di beberapa satuan Pendidikan. Pada tahun 2023, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo tidak mendapatkan alokasi DAK Fisik SD maupun DAK Fisik SMP, sehingga untuk pelaksanaan pemenuhan sarana dan prasarana pada Satuan Pendidikan Dasar yang bersumber dari DAK Fisik SD dan DAK Fisik SMP hanya bersumber dari SiLPA DAK Fisik SD dan SMP tahun 2022 yang dilaksanakan pada tahun 2023. Sehingga untuk pemenuhan sarana prasarana Pendidikan pada tahun 2023 sebagian besar terbatas pada Pemeliharaan Ringan yang dilaksanakan oleh satuan Pendidikan melalui anggaran BOSP Reguler dan BOSDA.

Permasalahan pemenuhan akses Pendidikan pada Jenjang PAUD untuk capaian Angka Partisipasi Murni (APM) PAUD usia 4-6 thn masih rendah yaitu sebesar 66,05. Demikian juga dengan kondisi Pemerataan Pendidik yang mempengaruhi pembelajaran PAUD, selanjutnya adalah pemenuhan sarana prasarana Satuan PAUD yang masih jauh dari merata. Sehingga hal ini menjadi perhatian khusus urusan Pendidikan untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi disatu sisi dan tergantung pada pemimpin. Pernyataan ini dipertegas oleh Hudson (2005) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang manajer pada masa yang akan datang ditentukan oleh kemampuan untuk mengenal perilaku bawahannya.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu pra syarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 2015). Pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan potensi pegawai dilingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lain. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang tidak sama masing-masing dari setiap pemimpin.

Davis & Newstorm (2006) memandang iklim organisasi sebagai kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Menurut Wirawan (2015) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) mengenai yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi, secara rutin mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Sebagaimana diungkapkan oleh peneliti terdahulu Suryana (2023), Nurjanah et al. (2023), Obeng et al. (2020), Rahmat et al. (2020), dan Nufus (2021) menyimpulkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, peneliti Palupi et al. (2023) dan Wulandari (2021) menyimpulkan iklim organisasi berpengaruh positif namun tidak

signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2017). Menurut Wirawan (2015), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika pegawai bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian terdahulu mendukung pernyataan tersebut di atas, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diantaranya Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Alfarizi et al. (2022), Maesaroh & Trihudyatmanto (2023), Mubarak (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020). Namun peneliti lainnya, seperti Firdaus et al. (2023), Abdullah & Halik (2023), Hudzaifah (2022), dan Wulandari (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

## LANDASAN TEORI

### Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2012), Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah iktikad untuk melakukan peran dalam mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan (Thoha, 2010).

Gaya kepemimpinan yang tepat akan memacu semangat dan kegairahan karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Penelitian Hamzah *et al.* (2013), Rahardjo (2014), Priarso *et al.* (2018), Rawashdeh *et al.* (2020), Irawati *et al.* (2017), serta Potu (2013) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 1 dalam penelitian ini, yaitu:

*H1 : Gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai*

### Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya (Marzuki, 2002).

Pemahaman atas perilaku karyawan diperlukan agar pimpinan perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Sinurat, 2017).

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi dan performa kerja secara positif (Nanjundeswaraswamy, 2014). Gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kepuasan yang dirasakan oleh pegawai kepada pimpinan dalam menciptakan iklim kondisi kerja yang kondusif. Sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan yang buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai terhadap iklim dan kondisi kerja sehingga dengan sendirinya pelayanan kesehatan

menjadi tidak maksimal (Nurdin, 2011).

*H2 : Gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja*

### **Hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai**

Menurut Herman (2013) iklim suatu organisasi merujuk pada berfungsinya organisasi secara keseluruhan dari sudut pandang para karyawan. Dengan demikian, iklim adalah suatu gambaran mengenai persepsi karyawan secara individual mengenai lingkungan organisasi mereka. Dimensi-dimensi tertentu dari iklim memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Iklim organisasi merupakan objek dalam melakukan atau melaksanakan suatu pekerjaan, dimana manusia dalam hal ini karyawan menjadi subjek pada suatu aktifitas pekerjaan. Hal ini dinyatakan oleh Davis (1994) "*organization climate is the human environment within which an organization's employees do their work*" bahwa iklim organisasi adalah suatu lingkungan organisasi yang memiliki anggota atau para karyawan yang melakukan tugas yang di berikan kepada mereka.

Sejalan dengan hal tersebut menurut Brown dan Leigh (2002) berpendapat bahwa iklim organisasi sangat penting karena iklim organisasi dapat menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa ramah dan dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Sebagaimana diungkapkan oleh peneliti terdahulu Suryana (2023), Nurjanah *et al.* (2023), Obeng *et al.* (2020), Rahmat *et al.* (2020), dan Nufus (2021) menyimpulkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 3 dalam penelitian ini, yaitu:

*H3: Iklim organisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai*

### **Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja adalah totalitas mental pekerja terhadap pekerjaannya sendiri. Hal ini dapat dilihat melalui konsekuensi yang akan di Terima sebanding dengan beban kerja yang diperoleh. Pandangan yang sama dikomunikasikan oleh Tanjung *et al.* (2021) yang menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap yang ada pada diri karyawan mengenai tanggung jawab terhadap perusahaan tersebut. Bagi karyawan kepuasan kerja akan membuat perasaan yang menyenangkan di tempat kerja, sedangkan untuk perusahaan kepuasan kerja memiliki manfaat dalam memperoleh produksi yang signifikan, lebih mengembangkan mentalitas dan perilaku yang di miliki karyawan (Suwatno & Priansa, 2011).

Ketidakpuasan kerja karyawan akan berakibat yang tidak baik terhadap suatu organisasi. Menurut Soetrisno (Soetrisno, 2016), kepuasan kerja memiliki 3 dampak, yaitu: dampak terhadap produktivitas, dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja, dan dampak terhadap kesehatan. Menurut penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya yang melakukan penelitian dengan mengukur iklim organisasi dengan kepuasan kerja karyawan didapatkan hasil bahwa iklim organisasi memiliki peran penting dalam proses menciptakan kepuasan kerja salah satunya adalah tercapainya produktivitas kerja secara baik (Hermawan, 2016; Rahmawati & Supartha, 2015; Frimansah & Santy, 2011).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 4 dalam penelitian ini, yaitu:

*H4: Iklim organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja*

### **Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Abdurrahmat (2006) kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang

menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Schermerhorn & Osborn (1985) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang positif atau negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan sekerja. Locke (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

(Luthans, 2011), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Wirawan (2015), kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi dapat berupa perasaan dan sikap orang terhadap pekerjaannya. Perasaan dan sikap dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersikap positif terhadap pekerjaannya, maka ia puas terhadap pekerjaannya, sebaliknya, jika pegawai bersikap negatif terhadap pekerjaannya maka ia tidak puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 5 dalam penelitian ini, yaitu:

*H5 : Kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai*

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja ialah perasaan positif terkait pekerjaan pada diri seseorang yang menjadi hasil pengevaluasian karakteristik (Robbins & Judge, 2017). Perbedaan antara insentif karyawan dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan di tempat kerja menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh seberapa senang mereka dengan pekerjaan mereka dalam hal perilaku mereka di tempat kerja (Sari & Fuadati, 2022).

Kinerja adalah hasil akhir dari kerja keras seorang karyawan dalam melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Ide kinerja, menurut Bambang Kusriyanto (Mangkunegara, 2017), adalah perbandingan hasil dengan keterlibatan tenaga kerja per unit waktu. Kemampuan dan volume pekerjaan yang diselesaikan seorang karyawan saat melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Muharram *et al.* (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pemimpin melalui gaya atau caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga harus mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik.

Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga karyawan merasa senang dan puas yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sari & Fuadati, 2022). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 6 dalam penelitian ini, yaitu:

*H6 : Kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai*

### **Hubungan iklim organisasi dengan kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja**

Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja lain (Diawati & Sugesti, 2015). Iklim organisasi merupakan keadaan didalam organisasi dimana setiap anggota saling berinteraksi, membatasi dan mengenali satu sama lain serta menentukan kualitas kerja sama, pengembangan

anggota organisasi dan efisiensi yang akan mengubah tujuan menjadi hasil (Satria, 2005).

Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Sunyoto, 2015). Kepuasan Kerja “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view thier work*”. (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja) (Mangkunegara, 2017), Kepuasan kerja dalam perkerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap perkerjanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Hamali, 2016).

Hasil penelitian Rahmadewi & Fauzan (2013) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Safitrin *et al.* (2019) juga berkesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Pratama & Pasaribu (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dirumuskan hipotesis 7 dalam penelitian ini, yaitu:

*H7: Kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Jumlah populasi penelitian ini adalah seluruh Pegawai PNS pada Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo yang berjumlah 56 orang. Menurut Arikunto (2018) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Dengan demikian, peneliti memilih sampel menggunakan teknik *sampling* jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Sehingga sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 56 responden. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan defenisi operasional variabel penelitian:

**Tabel 1 Definisi Opersional Variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item
1.	Gaya Kepemimpinan (X1) (Robbins & Judge, 2017)	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1)	1) pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha (X1.1.1) 2) mengamati dan mencari penyimpangan (X1.1.2) 3) melakukan hanya jika standar tidak tercapai (X1.1.3) 4) menghindari pengambilan keputusan (X1.1.4)

		Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) memberikan visi dan misi (X1.2.1)</li> <li>2) mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi (X1.2.2)</li> <li>3) meningkatkan kecerdasan (X1.2.3)</li> <li>4) memberikan perhatian pribadi (X1.2.4)</li> </ol>
		Gaya Kepemimpinan <i>Laissez-Faire</i> (X1.3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) melakukan pekerjaan dengan semauanya (X1.3.1)</li> <li>2) terlalu ikut campur (X1.3.2)</li> <li>3) selalu terlambat (X1.3.3)</li> <li>4) tidak bertanggung jawab (X1.3.4)</li> </ol>
2.	Iklim Organisasi (X2)  (Litwin & Stringer Jr., 1968)	Tanggung Jawab ( <i>Responsibility</i> ) (X2.1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memiliki tanggung jawab (X2.1.1)</li> <li>2) Bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan (X2.1.2)</li> </ol>
		Identitas ( <i>Identity</i> ) (X2.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Suasana menyenangkan (X2.2.1)</li> <li>2) Bangga menjadi bagian dari instansi (X2.2.2)</li> </ol>
		Kehangatan ( <i>Warmth</i> ) (X2.3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pimpinan memberikan penghargaan (X2.3.1)</li> <li>2) Pegawai saling bekerjasama (X2.3.2)</li> </ol>
		Dukungan ( <i>Support</i> ) (X2.4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pimpinan memberikan dukungan dan semangat (X2.4.1)</li> <li>2) Pegawai saling mendukung (X2.4.2)</li> </ol>
		Konflik ( <i>Conflict</i> ) (X2.5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pimpinan menempatkan masalah secara terbuka (X2.5.1)</li> <li>2) Pimpinan akan mencari solusinya dari pada menghindarinya (X2.5.2)</li> </ol>
3.	Kepuasan Kerja (Z)  (Robbins & Judge, 2017)	1. Kerja yang secara mental menantang (Z1.1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pekerjaan sesuai (Z1.1.1)</li> <li>2) Menyukai keberagaman tugas (Z1.1.2)</li> </ol>
		2. Ganjaran yang pantas (Z1.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gaji yang diterima layak dan adil (Z1.2.1)</li> <li>2) Memperoleh kesempatan untuk maju (Z1.2.2)</li> </ol>

		3. Kondisi kerja yang mendukung (Z1.3)	1) Lingkungan kerja yang mendukung (Z1.3.1) 2) Kondisi kerja (Z1.3.2)
		4. Rekan sekerja yang mendukung (Z1.4)	1) Rekan kerja kooperatif (Z1.4.1) 2) Rekan kerja menciptakan kenyamanan (Z1.4.2)
		5. Supervisi (Z1.5)	1) Pimpinan memiliki kepedulian (Z1.5.1) 2) Pimpinan memberikan bantuan teknis (Z1.5.2)
		6. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Z1.6)	1) Pekerjaan sesuai harapan (Z1.6.1) 2) Pekerjaan memberi kesempatan belajar (Z1.6.2)
4.	Kinerja Pegawai (Y)  (PP Nomor 30 Tahun 2019)	1. Kuantitas (Y1.1)	1) Sesuai dengan target (Y1.1.1) Berusaha mencapai target (Y1.1.2)
		2. Kualitas (Y1.2)	1) Penuh perhitungan, cermat dan teliti (Y1.2.1) 2) Sesuai dengan yang diharapkan (Y1.2.2)
		3. Waktu (Y1.3)	1) Sesuai dengan waktu (Y1.3.1) 2) Waktu semaksimal mungkin (Y1.3.2)
		4. Biaya (Y1.4)	1) Selalu mencari alternatif pola kerja (Y1.4.1) 2) Mampu belajar dengan cepat (Y1.4.2)
		5. Orientasi pelayanan (Y1.5)	1) Sopan dan ramah terhadap masyarakat (Y1.5.1) 2) Ramah berkomunikasi dengan masyarakat (Y1.5.2)
		6. Komitmen (Y1.6)	1) Mengutamakan kepentingan pelayanan (Y1.6.1) 2) Bekerja keras tanpa diminta (Y1.6.2)
		7. Inisiatif kerja (Y1.7)	1) Sanggup memikul tanggung jawab (Y1.7.1) 2) Mampu mengambil keputusan yang segera (Y1.7.2)
		8. Kerjasama (Y1.8)	1) Mendengarkan pendapat rekan kerja (Y1.8.1) 2) Dapat bekerjasama dengan rekan kerja (Y1.8.2)

		9. Kepemimpinan (Y1.9)	1) Memberikan bimbingan kepada rekan kerja (Y1.9.1) 2) Menciptakan suasana kondusif (Y1.9.2)
--	--	------------------------	---

Sumber: Robbins & Judge (2017), Litwin & Stringer Jr. (1968), PP Nomor 30 Tahun 2019.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 2 Karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	34	61%
2	Perempuan	22	39%
Total		56	100%
No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	< 25 tahun	4	7%
2	25 - < 30 tahun	10	18%
3	30 - < 35 tahun	13	23%
4	35 - < 40 tahun	12	21%
5	≥ 40 tahun	17	30%
Total		56	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SD	3	5%
2	SMP	5	9%
3	SMA	14	25%
4	Sarjana	27	48%
5	Pascasarjana	7	13%
Total		56	100%
No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Masa Kerja			
1	< 1 tahun	1	2%
2	>1 s.d 5 tahun	6	11%
3	>5 s.d 10 tahun	22	39%
4	>10 tahun	27	48%
Total		56	100%

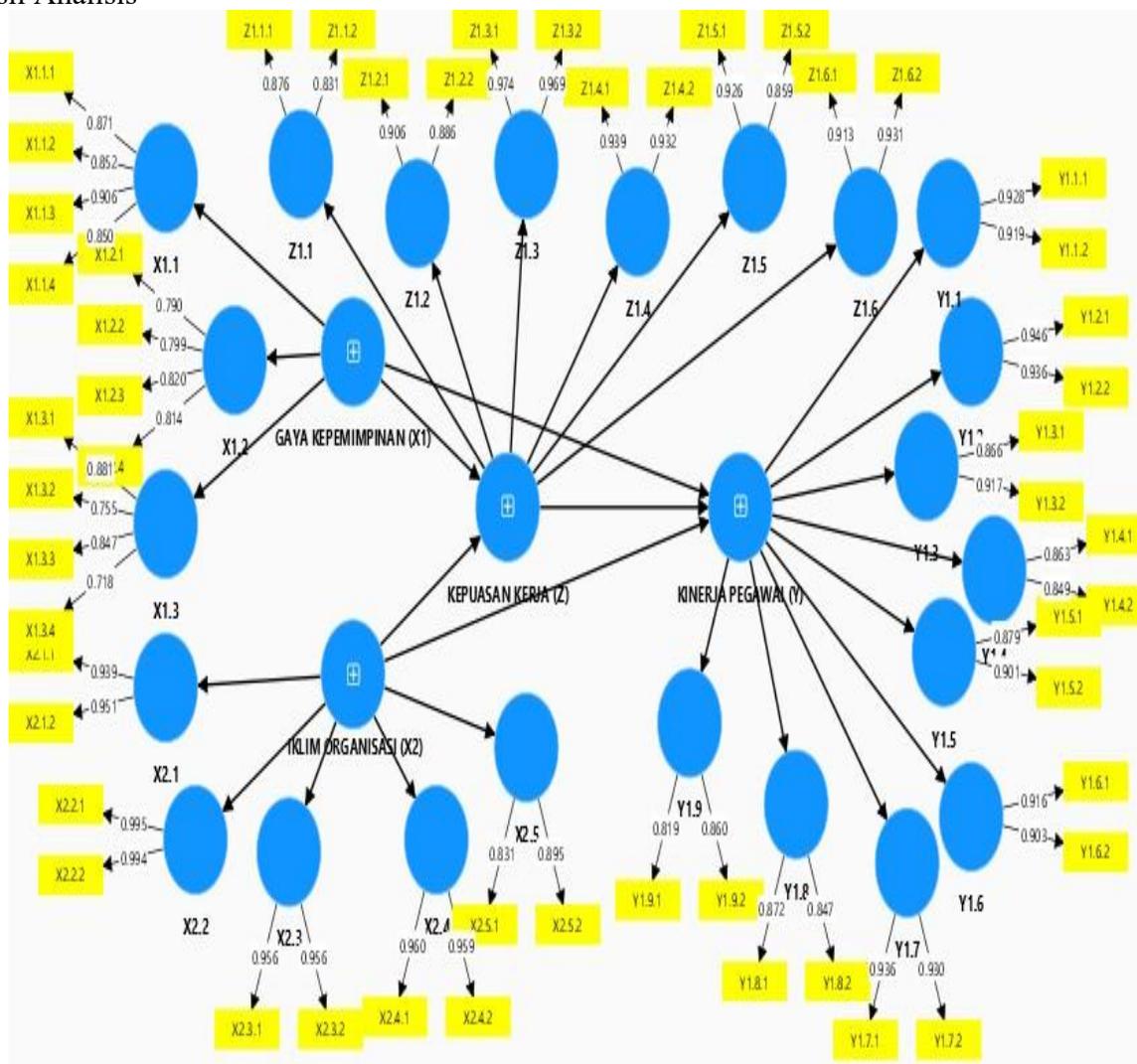
### Deskripsi Variabel

1. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dijelaskan sebagai berikut:
  - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1.1) adalah sebesar 3.93, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam
  - b) kategori tinggi.

- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1.2) adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (X1.3) adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
2. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Iklim Organisasi (X2) dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Tanggung Jawab (*Responsibility*) (X2.1) adalah sebesar 3.97, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Identitas (*Identity*) (X2.2) adalah sebesar 4.17, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kehangatan (*Warmth*) (X2.3) adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Dukungan (*Support*) (X2.4) adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Konflik (*Conflict*) (X2.5) adalah sebesar 4.01, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
3. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepuasan Kerja (Z) dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerja yang secara mental menantang (Z1.1) adalah sebesar 3.31, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Ganjaran yang pantas (Z1.2) adalah sebesar 3.36, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kondisi kerja yang mendukung (Z1.3) adalah sebesar 2.60 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Rekan sekerja yang mendukung (Z1.4) adalah sebesar 3.27 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sedang.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Supervisi (Z1.5) adalah sebesar 3.56 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Z1.6) adalah sebesar 3.97 dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
- a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas (Y1.1) adalah sebesar 3.97, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 3.99, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 3.90, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 3.95, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 3.97, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 3.93, dan

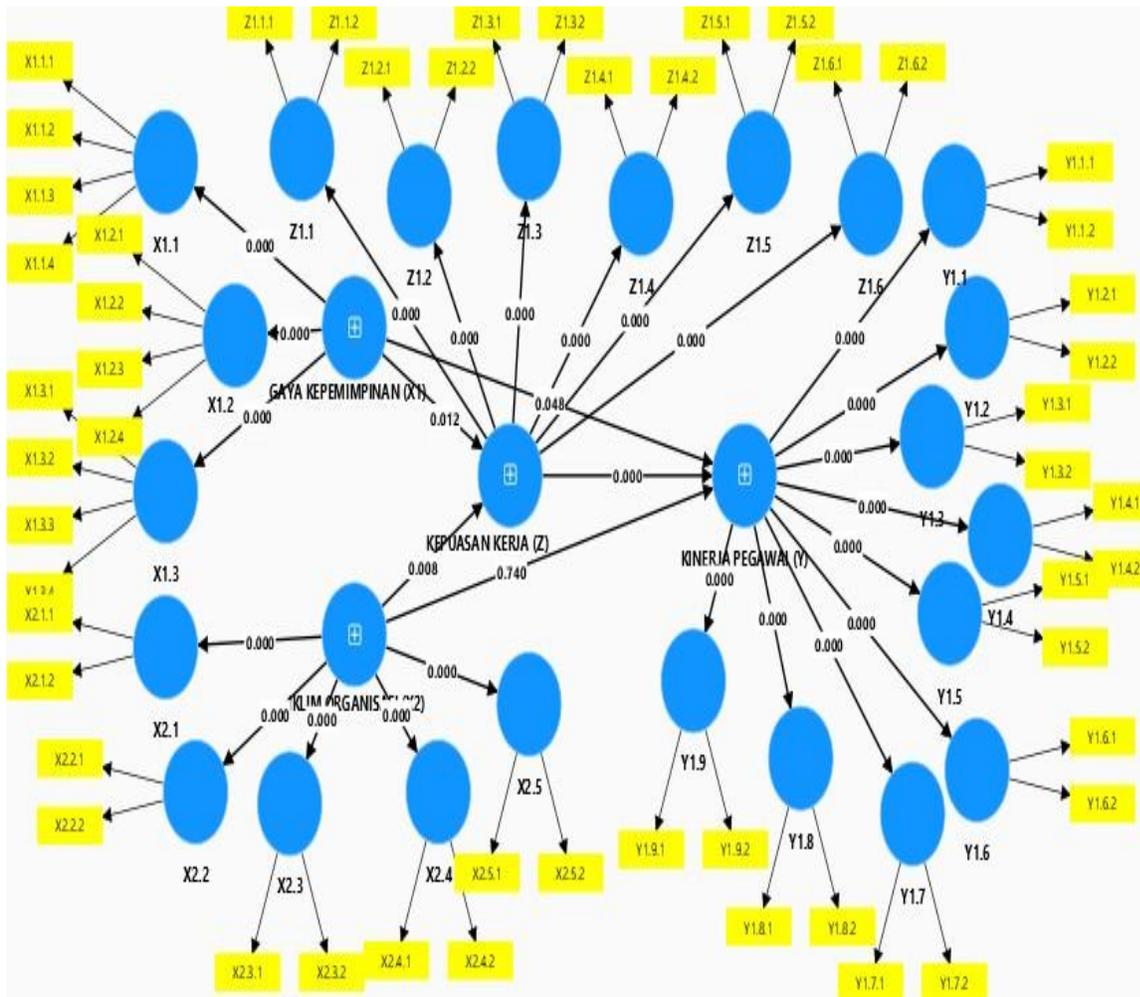
- berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
- i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.

### Hasil Analisis



**Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)**

Sumber: Diolah dengan SmartPLS, 2025.



Gambar 2 Inner Model

Sumber: Diolah dengan SmartPLS, 2025.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H1	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.977	0.048	Dapat diterima
H2	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.504	0.012	Dapat diterima
H3	Iklim Organisasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.331	0.740	Tidak Dapat diterima
H4	Iklim Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.647	0.008	Dapat diterima
H5	Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3.983	0.000	Dapat diterima

Hipotesis	Path	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan
H6	Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.990	0.047	Dapat diterima
H7	Iklim Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2.099	0.036	Dapat diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025

## Pembahasan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 3.88, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian Hamzah *et al.* (2013), Rahardjo (2014), Priarso *et al.* (2018), Rawashdeh *et al.* (2020), Irawati *et al.* (2017), dan Potu (2013) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 3.88, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, tergolong sedang.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Nanjundeswaraswamy (2014), Nurdin (2011), dan Ngabonzima *et al.* (2020) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja.

### Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Iklim Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 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, tergolong tinggi. Kemudian, berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan iklim organisasi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Suryana (2023), Nurjanah *et al.* (2023), Obeng *et al.* (2020), dan Rahmat *et al.* (2020), Nufus (2021) yang menyimpulkan iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Iklim Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 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, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, tergolong sedang.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa iklim organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Hermawan (2016), Rahmawati & Supartha (2015), dan Frimansah & Santy (2011) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis deskriptif diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, tergolong sedang. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Rahman *et al.* (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Alfarizi *et al.* (2022), Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), Mubarak (2019), serta Fidyah & Setiawati (2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Gaya Kepemimpinan adalah sebesar 3.88, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.34, dan

berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, tergolong sedang. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu De Haan *et al.* (2022), Sunaryo & Nasrul (2020), Muharram *et al.* (2022), dan Sari & Fuadati (2022) yang menyimpulkan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Kepuasan Kerja**

Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Iklim Organisasi adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 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, tergolong tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepuasan Kerja adalah sebesar 3.34, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya, tergolong sedang. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja, tergolong tinggi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Rahmadewi & Fauzan (2013), Safitrin *et al.* (2019), Pratama & Pasaribu (2020) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **Implikasi Teoritis**

Salah satu hal yang menarik dari hasil penelitian ini adalah iklim organisasi tidak mampu memengaruhi kinerja pegawai. Sejatinya, iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini bisa positif maupun negatif, tergantung pada bagaimana iklim organisasi tersebut terbentuk dan dikelola.

Iklim organisasi adalah persepsi bersama para anggota organisasi tentang kebijakan dan praktik manajemen yang berlaku, serta dampaknya terhadap individu. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan kepercayaan: pegawai merasa dipercaya dan dihargai oleh organisasi. Komitmen: pegawai merasa memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan: pegawai merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Dukungan: pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan dalam menjalankan tugasnya.

Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja pegawai karena: meningkatkan motivasi: pegawai yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal, meningkatkan kepuasan kerja: pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang positif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, meningkatkan komitmen

organisasi: pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih loyal dan produktif, meningkatkan kreativitas dan inovasi: iklim organisasi yang terbuka dan inklusif mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan inovatif.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Wirawan (2015) yang menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

### **Implikasi Praktis**

Iklim organisasi adalah suasana atau atmosfer kerja yang dirasakan oleh para pegawai dalam suatu organisasi. Ini adalah persepsi bersama tentang kebijakan, praktik manajemen, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Iklim organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif dapat menghambat kinerja dan menyebabkan *turnover* yang tinggi. Faktor-faktor yang membentuk iklim organisasi, diantaranya adalah:

- a) Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional sangat penting.
- b) Kebijakan organisasi: Kebijakan yang jelas dan adil akan memberikan kepastian bagi pegawai.
- c) Komunikasi: Komunikasi yang terbuka dan efektif akan membangun kepercayaan.
- d) Kultur organisasi: Nilai-nilai dan norma yang dianut akan membentuk perilaku pegawai.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian adalah kendala atau batasan yang dapat mempengaruhi validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Terbatasnya jumlah sampel yang digunakan, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan dengan hati-hati.
2. Ketergantungan pada data sekunder yang telah ada, sehingga validitas data perlu dipertimbangkan.
3. Waktu yang terbatas untuk mengumpulkan data, sehingga tidak semua variabel dapat dianalisis secara mendalam.
4. Ketergantungan pada data kuantitatif juga membatasi pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengalaman subjektif responden.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Abdullah, L., & Halik, A. (2023). The Effect of Organizational Culture and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediating Variable on CV. Asia Raya Komputama Surabaya. *Economic and Business Management International Journal*, 3(1), 30-40.
- [2] Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for. Management Research*. Yogyakarta: Budi Utama.
- [3] Alfarizi, A. W., Haryadi, D., & Syaechurodji. (2022). Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with the Role of Empowerment and Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(2), 1892-1902.
- [4] Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [5] Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016).

- Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7(704), 1-9.
- [6] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [7] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management an Experiential Approach*. Singapore: Mc Graw-Hill.
- [8] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [9] Davis, K., & Newstorm, J. W. (2006). *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Tujuh, Jakarta: Erlangga.
- [10] De Haan, D., FoEh, J., & A. Manafe, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 488–496.
- [11] Feriyanto., & Triana, E. S. (2015). *Pengantar Manajemen (3 in 1)*. Yogyakarta: Media Tera.
- [12] Firdaus, L., Azhar, R., & Kesumah, F. S. D. (2023). The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(1), 357-368.
- [13] Frimansah, I. M., & Dwi Santy, R. (2011). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Sukabumi. *Majalah Ilmiah UNIKOM*.
- [14] George, Jennifer M., & Jones, Gereth R (2012). *Undertanding and Managing Organizational Behavior*, Pearson.
- [15] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [16] Gibson, J.L; Ivancevich, J.M; Donnelly, Jr. J.H; and Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behaviour, Structure, Processes*. 13thed. Irwin, New York: McGraw-Hill.
- [17] Hair Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. C., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [18] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications Inc.
- [19] Hamzah, M. I., Othman, A. K., Hashim, N., Rashid, M. H. A., & Besir, S. M. (2013). Moderating effects of organizational culture on the link between leadership competencies and job role performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), 270-285.
- [20] Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- [21] Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- [22] Hermawan, G. (2016). Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(2).
- [23] Hudson. (2005). *The Case for Work Life Balance: Closing the Gap Between Policy and*

- Practice*. Sydney: Hudson Highland Group, Inc.
- [24] Hudzaifah, K. N. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Restoran yang Ada di Kota Rantau Perapat. *Prosiding Seminar Nasional FEB UNIKAL 2022*, 540-549.
- [25] Irawati., Mardjuni, S., & Saleh, M. Y. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Lantora Kecamatan Polewali Kabupaten Polewali Mandar. *Indonesian Journal of Business and Management*, article-19, [https://onsearch.id/Record/IOS4809.article-19?widget=1&repository\\_id=4809#details](https://onsearch.id/Record/IOS4809.article-19?widget=1&repository_id=4809#details)
- [26] Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job Characteristics, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
- [27] Jufrizen., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162-183.
- [28] Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1984). *Organizational Psychology: An Experiential Approach to Organizational Behavior*. 4<sup>th</sup> Edition. USA: Prentice-Hall.
- [29] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. Boston: Mc.Graw Hill International.
- [30] Litwin, G. H., & Stringer Jr. R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- [31] Lussier, N. R. (2005). *Human Relation in Organization: Applications and Skill Building*. New York: McGraw-Hill.
- [32] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence - Based Approach*. 12<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- [33] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [34] Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [35] Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2010). *Human Resources Management*, South-West Cengage Learning, 2010
- [36] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 2013. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- [37] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [38] Muharram, M., Fadjriyah, S., & Maulana, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan di Kota Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 8–19.
- [39] Munandar, A. S. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- [40] Nanjundeswaraswamy, T. S. & S., D. R. (2014). Leadership Styles. JSS Academy of Technical Education, Bangalore.
- [41] Ngabonzima Et. Al., (2020). Influence of Nurse and Midwife Managerial Leadership Styles on Job Satisfaction, Intention To Stay, And Services Provision In Selected Hospitals Of Rwanda. *BMC Nursing* 19.
- [42] Nufus, H. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Alfamart di

- Bintaro. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Alfamart di Bintaro. *Jurnal TADBIR PERADABAN*, 1(3), 182-188.
- [43] Nurdin. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rsud Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku. *Jurnal*.
- [44] Nurjanah., Elvina., & Halim, A. (2023). The Influence of Organizational Climate, Organizational Culture, Leadership and Position Promotion on Employee Performance at the Office of Cooperatives and SMEs in Labuhanbatu Regency. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 4(2), 246-260.
- [45] 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), 223-247.
- [46] Palupi, D. A. P., Cahjono, M. P., & Suprayitno. (2023). The Effect of Leadership, Organizational Climate, and Employee Motivation of PT Delta Merlin Dunia Textile VII. *UTSAHA: Journal of Entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
- [47] Pamungkas, F. D., & Sidi, A. P. (2022). The Influence of Leadership Style and Discipline on Employee Performance at PT. Notojoyo Nusantara Malang (Case Study of Greenstone City Residential Area Development). *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 50-55.
- [48] Payne, R. L., & Pugh, D. S. (2002). *Organizational Structure and Climate, Personal Management*. terjemahan Budy S. Jakarta: Prenhalindo.
- [49] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [50] Potu, A. (2013). Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1208-1218.
- [51] Pranata, I. G. N., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 7486-7519.
- [52] Prawirosentono, S. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan. Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- [53] Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation by Job Satisfaction Variables in PT. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(1), 73-84.
- [54] Purnamasari, B. E., & Tridayanti, Rr. H. (2020). Analysis of Influence of Compensation and Leadership Style to Employee Performance PT. Feva Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 1(1), 9-24.
- [55] Rahardjo, S. (2014). The Effect of Competence, Leadership and Work Environment Towards Motivation and its Impact on the Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences (IJARMSS)*, 3(6), 59-74.
- [56] Rahmadewi, S., & Fauzan, R. 2013. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Stasiun Meteorologi Kelas II Supadio Pontianak). *Jurnal Eksos*, 9(3), 135-152.
- [57] Rahman, M. S., Sulistyani., & Widayati, T. (2023). The Effect of Assertive Communication

- Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Factor. *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics (ICBE-UNTAGSMG)*, 1(1), January 2023, 41-53.
- [58] Rahmat, A., Abdillah, M. R., Priadana, M. S., *et al.* (2020). Organizational Climate and Performance: The Mediation Roles of Cohesiveness and Organizational Commitment. *International Conference on Environment and Technology: IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 469(2020), 1-6.
- [59] Rahmawati, S., & Supartha, W. G. (2015). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja pada kepuasan kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3405–3437.
- [60] Rawashdeh, A. M., Elayan, M., Shamout, M. D., & Saleh, M. H. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(2020) 3855-3864.
- [61] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour*. Terjemahan. Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- [62] Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press.
- [63] Safitirin, H. A., Suddin, A., & Sutarno. (2019). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan RSUD Dr Harjono S Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 27-37.
- [64] Sari, J., & Rokhmi Fuadati, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBis)*, 1(1), 39–59.
- [65] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [66] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Terjemahan. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- [67] Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 69-77.
- [68] Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: STIE YKPN Yogyakarta.
- [69] Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- [70] Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92-106.
- [71] Stringer, R. A. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Clouds Chamber Effect*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.
- [72] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [73] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [74] Sunaryo, E., & Nasrul, H. W. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Philips Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(1), 15–25.
- [75] Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(7), 2773-2790.
- [76] Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational Climate: Exploration of a Concept*.

- 
- Boston: Harvard University Press.
- [77] Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [78] Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 5-40.
- [79] Widyastuti, E., & Riantisari, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pendidikan Kecamatan Delanggu Kabupaten Klaten). *Analogi Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(1), 1-9.
- [80] Wirawan (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- [81] Wulandari, F. (2021). The Effect of Cooperative Psychological Climate on Public Service Performance: The Mediating Role of Harmonious Passion and Organizational Commitment. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 5(2), 138-152.
- [82] Yahyagil, M. Y. (2015). Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: The Turkish Case. *Management Decision*, 53(10), 2268-2286.
- [83] Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- [84] Yazid, M. A. R., Musnadi, S., & Chan, S. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Pegawai Administrasi serta Dampaknya pada Kinerja Politeknik Negeri Lhoseumawe, Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 2(1), 78-87.
- [85] Yukl, G. A. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta: Indeks.

438

JEMBA

Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi

Vol.4, No.3, Mei 2025

---

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN