

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dalam organisasi. Sumber daya manusia harus selalu dipertahankan, dijaga, dan dikembangkan. Tanpa adanya sumber daya manusia, organisasi tidak bisa berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan. Sumber daya manusia juga menentukan perkembangan suatu organisasi. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan sebaik mungkin agar perusahaan bisa mencapai tujuan yang diinginkan. Mengelola sumber daya manusia itu sulit karena perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan kerja dari karyawannya. Hasibuan (2016:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Menurut Puspitawati dan Atmaja, (2020) dan Masa'deh, dkk. (2016), kepuasan kerja merupakan dasar sejauh mana individu menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2016:295). Kepuasan kerja sendiri adalah ketika karyawan merasa senang karena dia merasa telah menyelesaikan pekerjaan yang penting dan merasa hasil kerjanya dihargai (Ulutas, 2018). Dhurup, dkk. (2016) mengartikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi individu dan evaluasi pekerjaan, yang dipengaruhi oleh keadaan individu itu sendiri.

Perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, perlu mempertimbangkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi (Wahyuningsih, dkk. 2019). Selain itu, Robbins dan Judge (2018:173) menyatakan bahwa budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Pradnyanata, dkk. (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Wibawa dan Putra (2018) menyatakan bahwa semakin baik atau kuat budaya yang dimiliki oleh organisasi maka tingkat kepuasan karyawan akan semakin tinggi. Keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja juga dikemukakan dalam penelitian Negara dan Adnyani (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan tidak pernah lepas dari budaya organisasi suatu perusahaan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Hamsal (2021) dan Syahrudin, dkk. (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Rahayu, dkk. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut

mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Apabila gaya kepemimpinan diterapkan secara efektif, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Angkiat (2022) dan Septyarini dan Tupen (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja juga dikemukakan dalam penelitian Pradana dan Santoso (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi yang baik bagi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Nurpratama dan Yudianto (2022) dan Syahrudin, dkk. (2022) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Selain gaya kepemimpinan, upaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya tidak terlepas dari pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan adalah sesuatu yang sangat penting dalam lingkungan pekerjaan berupa pemberian tanggung jawab kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan produk sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan (Gunawan dan Surya, 2016). Pemberdayaan merupakan keleluasan kepada individu untuk bertindak sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang mereka miliki (Kristiadi dan Putra, 2016). Peningkatan level pemberdayaan penting untuk diterapkan agar menciptakan kepuasan kerja. Metode pemberdayaan yang digunakan pada awalnya akan membuat karyawan merasa penting bagi diri mereka sendiri, lebih bebas dalam berpikir, bertindak lebih mandiri dalam pekerjaan mereka, dan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait

dengan bisnis. Paradisani dan Putra (2019) dan Wijayanto dan Tjahjaningsih (2022) menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keterkaitan antara pemberdayaan dan kepuasan kerja juga dikemukakan dalam penelitian Pareraway, dkk. (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan mengalami peningkatan baik secara kualitas maupun secara kuantitas, maka kondisi perubahan tersebut akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dimana kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat, demikian pula sebaliknya apabila kuantitas dan kualitas pemberdayaan karyawan mengalami penurunan maka hal tersebut juga akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana kepuasan kerja karyawan akan mengalami penurunan. Sementara itu, hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Resnadita (2020) dan Paradina dan Wijayati (2022) menyatakan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya pemberdayaan karyawan tidak mempengaruhi kepuasan kerja.

Balai Wilayah Sungai Bali-Penida merupakan unit pelaksana teknis yang bertugas melaksanakan pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai yang meliputi perencanaan, pelaksanaan konstruksi, operasi dan pemeliharaan dalam rangka konservasi sumber daya air dan pengendalian daya rusak air pada wilayah sungai, danau, waduk, bendungan dan tampungan air lainnya, irigasi, air tanah, air baku, tambak dan pantai. Balai Wilayah Sungai Bali-Penida berlokasi di Jalan Kapten Tjok Agung Tresna No. 9, Renon, Denpasar Selatan, Bali.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 4 (empat) orang pegawai yang merupakan perwakilan dari masing-masing subbagian pada instansi ini, peneliti menemukan sebuah fenomena mengenai kepuasan kerja pegawai

terhadap atasan atau pimpinan yang terjadi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, hal ini ditandai dengan adanya rasa ketidakpuasan pegawai terhadap atasannya karena terdapat atasan yang cenderung pilih kasih dan kurang adil dalam memperlakukan pegawai baik dari pemberian tugas dan tanggung jawab. Permasalahan lain juga timbul pada kepuasan terhadap rekan kerja, menurut pengakuan narasumber yang mengatakan bahwa dukungan yang diperoleh dari rekan kerja yang sangat minim dirasakan. Kurangnya dukungan dari rekan kerja sangat berpengaruh terhadap pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu, problematika kepuasan terhadap promosi juga dirasakan pada instansi ini, dimana pegawai merasa kurang puas terhadap tolak ukur dan dasar-dasar yang digunakan oleh atasan/pimpinan dalam mempromosikan pegawai.

Selain permasalahan di atas, ditemukan juga permasalahan pada budaya organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Permasalahan yang terjadi yaitu mengenai konsistensi pegawai dalam mematuhi peraturan instansi dan mengikuti segala perintah yang diinformasikan oleh atasan atau pimpinan. Hal ini ditandai dengan adanya beberapa oknum pegawai yang kurang mengindahkan peraturan yang telah ditetapkan dalam instansi yaitu mengenai kedisiplinan pegawai. Pegawai dilarang untuk berkeliaran atau lalu lalang di luar ruangan pada saat jam kerja berlangsung kecuali pegawai tersebut memang bertugas di lapangan maupun memang waktu istirahat makan siang. Namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa pegawai yang bersantai di kantin selama berjam-jam sambil berbincang-bincang padahal jam istirahat makan siang telah selesai. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa nilai dan sistem yang terdapat pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida belum menjadi budaya yang kuat. Peran atasan atau pimpinan

sangat perlu ditingkatkan dalam memonitoring para pegawai saat bekerja sehingga pegawai yang kurang disiplin dapat diminimalisir. Budaya organisasi yang sehat dapat menimbulkan semangat dalam bekerja agar dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga tujuan instansi dapat tercapai. Berdasarkan masalah budaya organisasi tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja yaitu apabila budaya organisasi lemah maka akan menimbulkan rendahnya kepuasan kerja..

Permasalahan pada gaya kepemimpinan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida juga belum mampu terselesaikan, terdapat atasan atau pimpinan yang kurang baik dalam memberikan informasi maupun menerima informasi dari para pegawai sehingga banyak mendapatkan kendala-kendala dalam hal komunikasi. Pegawai yang mencoba menginformasikan permasalahan kerja yang dihadapi kurang mendapat respon dari pimpinan. Komunikasi satu arah sering terjadi, yaitu secara vertikal dari atasan kepada bawahan yang berupa perintah atau instruksi yang harus dijalankan oleh pegawai, sedangkan komunikasi dari bawahan kepada atasan atau pimpinan seperti usulan untuk perbaikan kinerja instansi kurang ditanggapi secara serius oleh pimpinan. Permasalahan lain juga timbul akibat dari pimpinan yang kurang peduli terhadap para anggota dan lingkungan kerja. Hal ini ditandai dengan kurangnya perhatian dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai, pimpinan juga kurang memperhatikan kenyamanan pegawai saat bekerja seperti kondisi ruangan kerja yang tergolong minim pencahayaan, dan agak lembab karena kurangnya cahaya matahari yang dapat masuk ke ruangan. Selain itu, pimpinan juga jarang sekali melakukan monitoring untuk pegawai yang bertugas ke luar daerah. Pimpinan juga jarang memperhatikan pegawai saat

bekerja, sehingga terdapat beberapa pegawai yang mengisi waktu kerja mereka dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang kurang bermanfaat bagi organisasi pada jam-jam kerja, seperti sering kali memainkan ponsel dan mendengarkan musik pada saat jam kerja. Hal ini sangat jelas merugikan organisasi. Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yaitu apabila pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang rendah maka akan memicu kepuasan kerja yang rendah.

Permasalahan juga ditemukan pada pemberdayaan, yaitu kurang percayanya atasan dengan kemampuan bawahan, hal ini dapat dilihat dari pemberian tanggung jawab hanya pada satu pegawai saja dan tidak memberikan kesempatan yang cukup besar untuk terlibat dalam pekerjaan kepada pegawai lainnya, dengan adanya permasalahan ini dapat mematahkan semangat berkompetensi dalam diri pegawai. Contohnya adalah pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida pegawai tidak diberikan kesempatan yang sama untuk melakukan pekerjaan yang lainnya, seringkali atasan kurang bersikap adil dan cenderung memihak untuk menunjuk pegawai dalam melakukan pekerjaan, karena salah satu pekerjaan tersebut mendapatkan insentif, seperti tugas keluar daerah untuk mengikuti rapat-rapat dan pendidikan pelatihan, hal tersebutlah yang menyebabkan permasalahan pada pemberdayaan. Permasalahan lain juga dirasakan oleh beberapa pegawai mengenai penempatan dengan rekan kerja yang kurang cocok (terdapat pegawai yang lebih dominan) sehingga kerap terjadi perbedaan pandangan antara pegawai yang lebih dominan dan pegawai yang kurang dominan yang membuat situasi bekerja kurang nyaman. Hubungan pemberdayaan dengan kepuasan kerja yaitu apabila pimpinan kurang memberdayakan pegawai maka akan memicu kepuasan kerja yang rendah.

Berdasarkan permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dan pentingnya kepuasan kerja dalam instansi, maka pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
3. Apakah pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida

1.4 Manfaat Penelitian

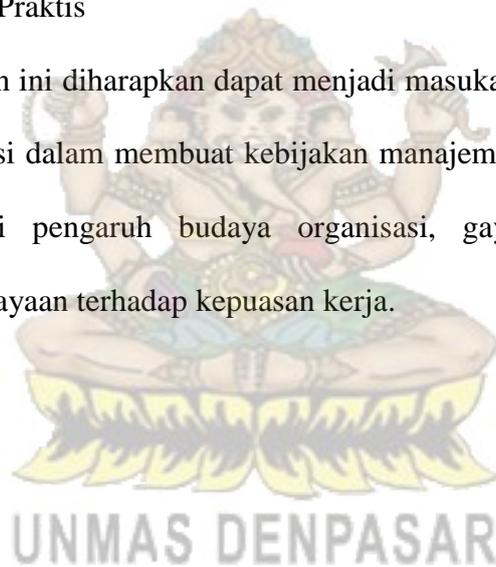
Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini bagi penulis bermanfaat sebagai penambah wawasan dan ilmu pengetahuan pada bidang ekonomi manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak manajemen di instansi dalam membuat kebijakan manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Herzberg (1959) (dalam Alshmemri, dkk. 2017) menyatakan bahwa *Two Factor Theory* adalah teori yang membagi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yaitu:

1. Faktor motivasi (*motivators*) adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya. Faktor ini merupakan faktor intrinsik yang terdiri dari prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).
2. Faktor Kebersihan (*Hygiene factors*) adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan kerja. Faktor ini merupakan faktor ekstrinsik pekerjaan yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), gaji (*salary*), hubungan antarpribadi dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan (*interpersonal relation*), kondisi pekerjaan (*working condition*), keamanan pekerjaan dan status (*job security and status*).

2.1.2 Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini menjelaskan tentang cara mengukur kepuasan kerja seseorang dengan mengukur selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan apa yang dirasakan. Hal ini berarti, apabila yang diperoleh seseorang lebih besar dari apa yang diharapkan, maka seseorang tersebut akan puas. Sebaliknya, bila apa yang diperoleh oleh seseorang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan maka seseorang tersebut tidak akan merasa puas (Rivai dan Sagala. 2011:856).

2.1.3 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Gibson, dkk. (2012: 102) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki individu tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015: 46). Hasibuan (2016: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2016: 295). Kepuasan kerja sendiri adalah ketika karyawan merasa senang karena dia merasa telah menyelesaikan pekerjaan yang penting dan merasa hasil kerjanya dihargai (Ulutas, 2018). Dhurup, dkk. (2016) mengartikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi individu dan evaluasi pekerjaan, yang dipengaruhi oleh keadaan individu itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah perasaan karyawan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan harapannya (Apsari dan Riana, 2017). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Lestari dan Mujiati, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap seorang karyawan terhadap tugas yang didapat (Saputra dan Wibawa, 2018). Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas yang timbul dan dirasakan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Huang, dkk. (2012), kepuasan kerja mempunyai lima indikator yaitu:

a. Kepuasan terhadap atasan

Kepuasan terhadap atasan merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika atasan mampu menjadi panutan, memberikan arahan yang jelas, dan mampu memberikan dukungan pada saat karyawan bekerja untuk perusahaan. Indikator ini dapat diukur dari:

- 1) Dukungan dari atasan.
- 2) Atasan yang kompeten di bidangnya.
- 3) Atasan mendengarkan pendapat karyawan.
- 4) Atasan memperlakukan karyawan dengan adil.

b. Kepuasan terhadap rekan kerja

Kepuasan terhadap rekan kerja merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika sesama rekan kerja mampu saling

memberi dukungan satu sama lain dan mampu diajak bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator ini dapat diukur dari:

- 1) Senang bekerja dengan rekan kerja.
- 2) Bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab.
- 3) Rekan kerja memberi dukungan yang cukup.
- 4) Rekan kerja membantu menyelesaikan pekerjaan.

c. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan terhadap gaji merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika perusahaan memberikan gaji yang layak dan sesuai ketika karyawan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Indikator ini dapat diukur dari:

- 1) Pembayaran gaji di tempat kerja lebih baik daripada tempat kerja lainnya.
- 2) Gaji yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul.
- 3) Jaminan sosial yang diberikan cukup banyak.

d. Kepuasan terhadap promosi

Kepuasan terhadap promosi merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mencapai satu posisi yang lebih tinggi di perusahaan. Indikator ini dapat diukur dari:

- 1) Menyukai dasar yang digunakan untuk mempromosikan karyawan.
- 2) Promosi sering terjadi di tempat kerja.

e. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan perasaan puas yang dirasakan karyawan ketika karyawan mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya, sehingga karyawan akan menikmati pekerjaan tersebut yang berpengaruh langsung pada pencapaian tujuan perusahaan. Indikator ini dapat diukur dari:

- 1) Suka melaksanakan pekerjaan.
- 2) Mencapai keberhasilan dalam pekerjaan.
- 3) Pekerjaan yang menarik.

3. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Sutrisno (2014:80) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, dan umur.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan kerja kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan

besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan promosi.

2.1.4 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Schein (2004:3) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah beradaptasi external dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik, oleh karena itu diajarkan atau diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam memahami, memikirkan, dan merasakan hal-hal yang berkaitan dengan masalah dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi (Wahyuningsih, dkk. 2019). Selain itu, Robbins dan Judge (2018:173) menyatakan bahwa budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya.

Menurut Edison, dkk (2017:171) budaya organisasi merupakan hasil proses pembentukan gaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma, aturan dan nilai-nilai yang baru dalam

suatu perusahaan, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan mencapai tujuan tertentu. Untuk menunjang kinerja yang optimal diperlukan budaya organisasi dapat diukur melalui kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa dan orientasi tim (Edison, dkk 2017:129). Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma yang diterapkan dalam organisasi sebagai asumsi dasar yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya di organisasi.

2. Indikator Budaya Organisasi

Sesuai dengan penjelasan tersebut, maka pengukuran variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, indikator budaya organisasi yang digunakan mengikuti Denison dan Mishra (1995) dengan membagi empat indikator yang mencerminkan budaya organisasi, yaitu:

- a. *Involvement*, yaitu kemampuan organisasi dalam membangun kemampuan manusia, kepemilikan, dan tanggung jawab. Indikator ini diukur dari seluruh karyawan sangat terlibat dalam pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- b. *Consistency*, yaitu menekankan bahwa nilai dan sistem menjadi budaya yang kuat. Indikator ini diukur dari karyawan mengikuti apa yang diinformasikan atau diperintahkan oleh atasan.
- c. *Adaptability*, yaitu kemampuan perusahaan untuk menerjemahkan permintaan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Indikator ini diukur dari perusahaan sangat mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru.

d. *Mission*, yaitu mendefinisikan arahan jangka panjang yang bermakna bagi organisasi. Indikator ini diukur dari perusahaan memiliki tujuan dan kemana arah perusahaan kedepannya.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2011) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

a. *Observed behavioral regularities*

Yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.

b. *Norms*

Yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

c. *Dominant values*

Yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.

d. *Philosophy*

Yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.

e. *Rules*

Yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

f. *Organization climate*

Merupakan perasaan keseluruhan (*anoverall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut beberapa sumber-sumber memiliki banyak makna, dan selain itu gaya kepemimpinan sering dipahami tentang kemampuan seseorang untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Menurut Rahayu, dkk. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Apabila gaya kepemimpinan diterapkan secara efektif, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Menurut Edison (2016) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Para pakar menilai bahwa gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda.

Kepemimpinan sendiri adalah tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar ingin bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan maupun kepemimpinan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan dan teknik dasar seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya, agar bawahannya bersedia melakukan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien.

2. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:172) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif adalah kepemimpinan apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut pendapat Edison (2016) terdapat lima indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik
Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik

b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan

Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja

c. Merangsang anggota

Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi

d. Menjaga kekompakan tim

Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis

e. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Menghargai setiap perbedaan golongan dan kepercayaan tertentu.

2.1.6 Pemberdayaan

1. Pengertian Pemberdayaan

Pemberdayaan karyawan adalah sesuatu yang sangat penting dalam lingkungan pekerjaan berupa pemberian tanggung jawab kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan produk sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan secara berkelanjutan (Gunawan dan Surya, 2016). Pemberdayaan merupakan keleluasan kepada individu untuk bertindak sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang mereka miliki (Kristiadi dan Surya, 2016). Peningkatan level pemberdayaan penting untuk diterapkan agar menciptakan kepuasan kerja. Metode pemberdayaan yang digunakan pada awalnya akan membuat karyawan merasa penting bagi diri mereka sendiri, lebih bebas dalam berpikir,

bertindak lebih mandiri dalam pekerjaan mereka, dan ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait dengan bisnis. Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat dinyatakan bahwa pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab kepada karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut semua pengembangan produk dan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam lingkungan kompetitif pekerjaan saat itu, karena memberikan keunggulan pada perusahaan secara berkelanjutan.

2. Indikator pemberdayaan

Menurut Spreitzer, dkk. (1997) (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011) menjelaskan bahwa terdapat empat indikator pemberdayaan yaitu:

- a. Rasa memiliki meliputi, karyawan merasa sudah terlibat dalam proses perencanaan organisasi, karyawan merasa pekerjaan sangat sesuai dengan keinginan individu dan karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu.
- b. Rasa berkompetensi meliputi, karyawan ingin dapat memberikan yang terbaik bagi organisasi, karyawan merasa percaya diri pada kemampuan yang dimiliki dan yakin untuk dapat mencapai target organisasi.
- c. Rasa menentukan nasib sendiri meliputi, karyawan merasa pilihan pekerjaan yang dipilih telah tepat dan karyawan merasa penempatan dengan rekan kerja sudah tepat.
- d. Rasa adanya dampak mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa ia dapat mempengaruhi sistem organisasi dimana ia bekerja.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berikut ini disajikan tentang publikasi penelitian sebelumnya yang merupakan hasil pembahasan serta tujuan yang ingin dicapai berkaitan dengan penelitian ini yaitu:

- 1) Pradnyanata, dkk. (2020), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Quality Of Work Life* dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. – *Poultry Breeding Division Unit* Tukadaya Jembarana)”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *quality of work life* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 35 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. Japfa Comfeed Indonesia dan menggunakan sampel sebanyak 35 orang, sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dan menggunakan sampel sebanyak 58 orang).
- 2) Wibawa dan Putra (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi

Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali)”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dimediasi kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Bening *Big Tree Farms*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 80 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. Bening *Big Tree Farms*, menggunakan sampel sebanyak 80 orang, variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, dan menggunakan teknik analisis data Uji *Partial Least Square* (PLS), sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, menggunakan sampel sebanyak 58 orang, variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat, dan menggunakan teknik analisis data analisis regresi linier berganda).

- 3) Negara dan Adnyani (2021), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi,

program keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. Tirta Investama Mambal Kabupaten Badung dan menggunakan sampel sebanyak 70 orang, sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dan menggunakan sampel sebanyak 58 orang).

- 4) Angkiat (2022), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Warna Warni Kreasi”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Warna Warni Kreasi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 48 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan

penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. Warna Warni Kreasi dan menggunakan sampel sebanyak 48 orang, sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dan menggunakan sampel sebanyak 58 orang).

- 5) Septyarini dan Tupen (2022), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta dan menggunakan sampel sebanyak 40 orang,

sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dan menggunakan sampel sebanyak 58 orang).

- 6) Pradana dan Santoso (2022), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 71 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo, menggunakan sampel sebanyak 71 orang, dan menggunakan teknik analisis data Uji *Partial Least Square* (PLS), sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, menggunakan sampel sebanyak 58 orang, dan menggunakan teknik analisis data analisis regresi linier berganda).

- 7) Paradisani dan Putra (2019), dalam penelitiannya yang berjudul “Peran Pemberdayaan Karyawan dalam Memediasi Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan DevinSky Hotel Seminyak. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 52 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah Uji *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di DevinSky Hotel Seminyak, menggunakan sampel sebanyak 52 orang, variabel pemberdayaan selaku variabel mediasi, dan menggunakan teknik analisis data Uji *Partial Least Square* (PLS), sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, menggunakan sampel sebanyak 58 orang, variabel pemberdayaan selaku variabel bebas, dan menggunakan teknik analisis data analisis regresi linier berganda).
- 8) Wijayanto dan Tjahjaningsih (2022), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberdayaan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Career*

Plateau dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang)”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan dan karakteristik pekerjaan terhadap *career plateau* dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 112 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di KPP Madya Semarang dan menggunakan sampel sebanyak 112 orang, sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, menggunakan sampel sebanyak 58 orang).

- 9) Pareraway, dkk. (2018), dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo”, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, pelatihan, dan pemberdayaan sdm terhadap kepuasan kerja. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian

ini adalah sebanyak 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis adalah sama-sama meneliti pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis yaitu pada penelitian ini berlokasi di PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo dan menggunakan sampel sebanyak 50 orang, sedangkan pada penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis berlokasi di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, menggunakan sampel sebanyak 58 orang).

