

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang tumbuh menjadi masa depan pembangunan sektor ekonomi, dan cukup berperan penting dalam kontribusi pemasokan dan pendapatan negara. Sektor pariwisata Bali memberikan kontribusi yang besar terhadap perekonomian Bali dengan menyumbang sekitar 52% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) pulau ini. Kegiatan pariwisata, wisatawan atau calon wisatawan membutuhkan sarana dan prasarana untuk menunjang perjalanan wisata agar tujuan pariwisata dapat tercapai Wardiah (2016). Maka dari itu, perlu adanya pelaku bisnis yang mampu menyediakan kebutuhan masyarakat dalam hal memenuhi kebutuhan dalam melakukan kegiatan wisata.

Usaha jasa perjalanan wisata atau biro perjalanan wisata (BPW) menjadi penghubung antara pengguna dan penyedia jasa, dengan merencanakan perjalanan wisata. Biro perjalanan wisata berkompetisi menampilkan produk dan paket wisata untuk menarik wisatawan yang merupakan unsur utama dalam pariwisata. Usaha jasa perjalanan wisata atau biro perjalanan wisata (BPW) merupakan salah satu jenis usaha yang menunjang pariwisata. Persaingan yang meningkat menjadi tantangan bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan prestasi yang dimiliki akan tetapi harus tetap berkembang salah satunya adalah usaha travel. Perusahaan perlu menetapkan strategi dan kebijakan manajemen dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dessler, G. (2020), sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, dan mengorganisasikan hubungan relasi, kesehatan dan keselamatan, serta isu keadilan yang dimiliki oleh pekerja dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi/perusahaan, sehingga sumber daya manusia (SDM) harus dikelola dan digunakan secara seimbang dan manusiawi. Perusahaan / Organisasi membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan mereka. Baik itu tujuan jangka panjang, maupun tujuan jangka pendek. Jeky dkk (2018) menyebutkan bahwa dengan perkembangan zaman yang semakin maju, sumber daya manusia harus dapat menyesuaikan diri dengan kondisi tertentu. Beban kerja yang semakin berat, pendapatan yang harus banyak, tingkat pendapatan yang tidak sesuai dengan biaya hidup, persaingan yang semakin ketat, dapat mengancam kelangsungan hidup.

Karyawan merupakan modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncul istilah baru di luar sumber daya manusia (*human resources*), yaitu modal manusia (*human capital*). Sumber daya manusia dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liabilitas (beban). Di sini perspektif sumber daya manusia sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Sumber daya inilah yang memegang peran berarti sejauh mana industri hendak berkembang. Jadi, dapat dikatakan jika perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawannya dan karyawan tentu hendak memberikan kinerja yang baik secara terus menerus serta apabila mereka puas bekerja di dalam suatu organisasi maupun perusahaan tempat mereka bekerja, tentu mereka hendak memberikan loyalitas yang besar serta berupaya meningkatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Masing - masing perusahaan harus berupaya semaksimal mungkin dapat memberikan kepuasan kerja yang besar buat karyawannya agar dapat merealisasikan tujuan tersebut.

Kepuasan kerja Luthans (1995) adalah sikap yang dikembangkan oleh para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaan, seperti upah, gaya penyeliaan, rekan sekerja, promosi dan pekerjaan itu sendiri. Bagi banyak orang yang berpendidikan dan berkemampuan baik, salah satu tujuan bekerja adalah untuk memperoleh kepuasan kerja. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, Luthans (1995) terdiri atas lima indikator yaitu: (1) pembayaran; (2) pekerjaan itu sendiri; (3) rekan kerja; (4) promosi pekerjaan; (5) pengawasan. Kelangsungan suatu perusahaan itu ditentukan oleh kepuasan karyawannya. Kepuasan karyawan merupakan kepuasan seorang karyawan dari hasil usaha dan pekerjaan yang telah dicapai (Wirawan *et al.*, 2019).

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena bisa mempengaruhi berbagai aspek dalam perusahaan, Rivai (2011) faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja

seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) iklim kerja dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan. Job Descriptive Index (JDI) dalam Rivai (2011) faktor penyebab kepuasan kerja ialah: (1) bekerja pada tempat yang tepat, (2) pembayaran yang sesuai, (3) iklim kerja dan manajemen, (4) supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan (5) orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat. Dari berbagai penelitian Chinthala (2014) telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akademisi, seperti hubungan interpersonal dengan rekan kerja, kondisi kerja, beban kerja, pengawasan (supervisi), manajemen, membayar, promosi, keamanan kerja, status sosial.

Holiday Mandiri Tour Dan Travel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata yang melayani penjualan produk perjalanan dan jasa kepada pelanggan seperti maskapai penerbangan, penyewaan mobil, jalur pelayanan, hotel, tour dan paket liburan di Bali. Holiday Mandiri Tour Dan Travel memiliki kelebihan yang ditawarkan yaitu mendapatkan pelayanan yang special dari travel agent, tidak perlu repot membuat itinerary, bisa konsultasi tentang destinasi yang ingin di kunjungi, kemudahan booking tiket pesawat, kemudahan jika ada jadwal yang berubah, liburan bisa lebih efisien. Berdasarkan wawancara dengan pemimpin Holiday Mandiri Tour Dan Travel bahwa terdapat penurunan tingkat kinerja karyawan. Penurunan kerja karyawan dapat dilihat melalui tingkat absensi karyawan pada Tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1
Tingkat Absensi Bali Holiday Mandiri Tour dan Travel Tahun 2022

Bulan	Jumlah tenaga kerja (orang) (A)	Jumlah hari kerja (B)	Jumlah hari kerja seharusnya (C = AxB)	Jumlah absensi (D)	Jumlah hari kerja senyatanya (E = C-D)	Persentase absensi (%) (F = (D:C)x100%)
Januari	71	27	1917	83	1834	4,33
Februari	71	24	1704	57	1647	3,35
Maret	71	27	1917	56	1861	2,92
April	71	26	1846	52	1794	2,82
Mei	71	27	1917	50	1867	2,61
Juni	71	26	1846	52	1794	2,82
Juli	71	27	1917	49	1868	2,56
Agustus	71	27	1917	58	1859	3,03
September	71	26	1846	61	1785	3,30
Oktober	71	27	1917	50	1867	2,61
November	71	26	1846	42	1804	2,28
Desember	71	27	1917	59	1858	3,08
Jumlah		317	22507	669	21838	35,69
Rata-Rata		26,42	1876	55,75	1819,83	2,97

Sumber : Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan mengalami kenaikan dan penurunan setiap bulannya. Tingkat absensi karyawan rata-rata sebesar 2,97% di tahun 2022. Flippo (2001), menyatakan bahwa apabila absensi 0% sampai 3% dinyatakan baik (normal), di atas 3% sampai 10% dinyatakan buruk (tidak normal), di atas 10% dianggap tidak wajar maka sangat perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak instansi. Tingkat absensi tertinggi ada pada bulan Januari dengan persentase 4,33% dan tingkat absensi terendah ada pada bulan November dengan persentase 2,28%. Tingkat absensi yang tinggi menunjukkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Ketidakpuasan karyawan salah satunya ditunjukkan dengan tingginya ketidakhadiran karyawan. Kondisi ini berkaitan dengan tingkat absensi yang tinggi. Berdasarkan hasil wawancara penyebab ketidakpuasan karyawan Holiday mandiri Tour Dan Travel ini dikarenakan kurangnya kebersamaan dan

kerjasama yang terjalin antar karyawan. Tingkat persentase absensi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi yang nantinya akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang tidak demokratis menyebabkan tingkat absensi karyawan tinggi. Tidak adanya motivasi dalam bekerja seperti pemberian penghargaan atas hasil kerja, pemberian bonus atau kompensasi atas pencapaian pekerjaan membuat tingkat absensi karyawan tinggi. Karyawan mengalami ketidakpuasan, maka cenderung mengambil sikap untuk mundur atau berhenti dari pekerjaannya. Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat absensinya tinggi. Karyawan sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif. Dapat disimpulkan jika kepuasan kerja karyawan kurang pada suatu perusahaan maka dapat berpengaruh terhadap terjadinya penurunan kerja karyawan.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan di Holiday mandiri Tour Dan Travel, ditunjukkan oleh hasil wawancara dan survei yang dilakukan penulis terhadap pemilik Holiday mandiri Tour Dan Travel. Beliau menjelaskan fenomena yang terjadi seperti rendahnya tingkat kerjasama pegawai terhadap pekerjaannya, rendahnya tingkat ketercapaian kualitas hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan, dan ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan dilihat dari hasil pekerjaan yang masih belum lengkap, dan kurangnya inisiatif pegawai untuk melaksanakan tugas. Terdapat keterlambatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal inilah yang mengindikasikan kepuasan kerja pegawai Holiday mandiri Tour Dan Travel belum optimal.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang berkembang dan penyebaran sebuah kepercayaan di dalam sebuah organisasi serta mengarahkan perilaku anggota dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi dapat menjadi suatu instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu apabila budaya organisasi tersebut mendukung strategi organisasi yang ada, dan apabila budaya organisasi dapat mengatasi atau menjawab segala tantangan lingkungan dengan tepat dan cepat (Rafiq, 2019). Konsep budaya organisasi mulai populer sejak awal tahun 1980. Sejumlah literature dan hasil riset empiris telah mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang strategis terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong kepuasan karyawan dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah serta peluang dari lingkungan organisasi (Muis, Jufrizen dan Fahmi, 2018). Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu mengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut, suntikan energi, menentukan identitas, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. (Fahmi, *et al*, 2018).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau proses dimana seseorang

mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal (Thoha, 2019). Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, dalam pencapaian tujuan tersebut pemimpin sangat berperan penting dalam mengelola, mengatur, dan menggunakan sumber daya manusia yang dimaksud sumber daya manusia yaitu karyawan, agar pencapaian visi dan misi perusahaan dapat berjalan dengan efektif, produktif, dan efisien. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus (2017), Masadeh *et al.* (2016), dan Maghfirah (2015), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Paracha *et al.* (2012) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kepuasan kerja tetapi pengaruhnya tidak sebesar kepemimpinan transaksional. Sementara, Maryati *et al.* (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarahkan dan menumbuhkan semangat kerja para karyawannya sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan maka dari itu, gaya kepemimpinan harus memiliki pola untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini mencakup perilaku perintah seperti (tugas) dan perilaku memberi dukungan seperti (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan (Northouse, 2019:96).

Perilaku pemberi dukungandapat berupa motivasi agar para pengikut mau bekerja sama untuk keberhasilan perusahaan.

Seorang pemimpin yang baik dapat memahami segala aspek perilaku kepemimpinan dan mengetahui kapan fungsi kepemimpinan yang diperlukan. Pemimpin yang baik perlu memiliki tiga macam kesadaran, yaitu pertama sadar kapan pemimpin itu diperlukan dalam situasi tertentu, kedua sadar akan perubahan tata nilai baik dalam lingkungan unit kerjanya maupun dalam masyarakat, sedangkan ketiga adalah sadar betapa pentingnya kepemimpinan yang efektif yang mampu menggerakkan orang lain bekerja seefektif mungkin sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya (Rival, 2018). Hidayat (2018) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Afandi (2021) menyatakan motivasi adalah Keinginan yang timbul dari diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas bagi organisasi sehingga Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terdiri atas dua faktor yaitu, motivation faktor dan hygieni faktor. Motivation faktor adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai. Sedangkan hygieni faktor merupakan daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja (Adha, *et al*, 2019).

Andika (2019) menyatakan motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka. penelitian budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Maryam Al-Sada, 2017). Sedangkan pada penelitian lainnya menghasilkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Ilma Megantara, 2019). Selanjutnya research gap pada kepuasan kerja dengan motivasi kerja. Penelitian Kelvin Pang, dkk (2018) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian Tjahjadi (2015) kepuasan terhadap pekerjaan tidak berpengaruh kepada motivasi kerja karyawan. Kemudian research gap pada gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Hadromi (2017) gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan kepada motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan kajian literatur, penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2017), Agus (2017), Maghfirah (2015) dan Antasurya (2013) menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Diamantidis (2018) menyimpulkan bahwa motivasi intrinsik secara langsung mempengaruhi

kepuasan karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

1.2 Rumus Penelitian

- 1) Apakah budaya organisai berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung ?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung ?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di Bali Holiday Mandiri Tour Dan Travel Badung.

1.4

Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini memiliki beberapa kegunaan yaitu:

- 1) Kegunaan Teoritis
 - a) Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya serta untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.
 - b) Sebagai wawasan bagi pembaca mengenai faktor-faktor dan cara

meningkatkan kepuasan kerja yang kaitannya dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

2) Kegunaan Empiris

a) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan atau saran bagi perusahaan yang memperhatikan komitmen organisasi yang berpengaruh pada kepuasan kerja.

b) Bagi penulis

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan atau saran untuk memperluas wawasan penulis khususnya dalam bidang sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja.

c) Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk melakukan pembuatan jenis penelitian yang serupa yaitu mengenai pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi dari apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga dapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Teori ini dikembangkan oleh Poter (1961) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Seorang karyawan akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkannya. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang ia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih Discrepancy antara apa yang seharusnya should be dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang bergantung pada selisih antara keinginan Expectation dengan apa yang telah terpenuhi diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Jika yang didapatkan lebih

besar daripada yang diinginkan, maka disebut discrepancy yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Universitas Sumatera Utara Studi lainnya menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda- beda bagaimana selisih itu didefinisikan. Mereka menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada cara terbaik yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja melainkan ditentukan oleh tujuan pengukurannya. Kesimpulan teori ketidakesesuaian adalah menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual kenyataan, jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

2.1.2 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong kepuasan karyawan, khususnya kepuasan pegawai dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah serta peluang dari lingkungan organisasi (Muis, Jufrizen dan Fahmi, 2018).

Salah satu fungsi budaya organisasi yaitu mengikat seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut, suntikan energi, menentukan identitas, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. (Fahmi, Agung dan Rachmatullaily, 2018). Semakin baik budaya organisasi yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kepuasan pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di suatu instansi. (Purnamayati, 2018).

2) **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Afandi (2018) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yakni :

- 1) Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer dalam mengatur organisasi secara profesional
- 2) Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan
- 3) Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan
- 4) Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan

3) **Indikator Budaya Organisasi**

Hari (2019) adapun karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya:

- 1) Inovatif memperhitungkan resiko.
- 2) Bahwa setiap karyawan akan memberi perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat resiko kerugian bagi kelompok organisasi secara keseluruhan.
- 3) Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail.

Menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan didalam

melaksanakan tugasnya.

- 4) Berorientasi pada hasil yang akan dicapai.
- 5) Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya.
- 6) Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan.

Keberhasilan salah satunya ditentukan oleh tim kerja (teams work), dimana kerjasama tim dapat dibentuk apabila manajer dapat melakukan supervisi dengan baik terhadap bawahannya.

- 7) Agresif dalam bekerja.
- 8) Produktivitas tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain kualifikasi keahlian yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi.
- 9) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.
- 10) Karyawan harus mampu menjaga kondisi kesehatannya agar tetap prima, kondisi seperti ini hanya dapat dipenuhi apabila secara teratur mengonsumsi makanan bergizi berdasarkan nasehat ahli gizi.

Muriman, dkk (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, jika anggota organisasi merasa puas dalam pekerjaannya, maka perasaan puas tersebut diaktualisasikan dalam bentuk komitmen kepada organisasi tersebut. Pentingnya komitmen organisasi ini dimiliki oleh anggota organisasi, karena dengan anggota

memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan termotivasi dan lebih puas terhadap pekerjaannya, yang pada umumnya mereka menjadi kurang tertarik untuk meninggalkan organisasi mereka. Sedangkan Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kepuasan karyawan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan maka dari itu, gaya kepemimpinan harus memiliki pola untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini mencakup perilaku perintah seperti (tugas) dan perilaku memberi dukungan seperti (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan (Northouse, 2019). Perilakupemberi dukungan dapat berupa motivasi agar para pengikut mau bekerja sama untuk keberhasilan perusahaan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- 3) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi

pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.

- 4) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Rahmadin (2010), Veitzhal Rivai (2018), Wang and Courtright, et. al, (2011) dan Kim (2014) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

- 1) Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
- 2) Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
- 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

Berbagai banyak jenis gaya kepemimpinan yang telah diungkapkan dalam beberapa waktu ini, tetapi yang saat ini menjadi pembahasan hangat adalah tentang gaya kepemimpinan transformasional. Yulk (1998), kepemimpinan transformasional adalah suatu proses dimana para pemimpin dan anggota saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Di dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan dan memberikan motivasi bawahan dalam berprestasi.

Dampak yang dapat terasa adalah bawahan akan merasa kagum, percaya, loyal pada pimpinan. Inti dari gaya kepemimpinan transformasional sebenarnya adalah sharing of power, dimana seorang pemimpin akan melibatkan bawahannya untuk bersama-sama melakukan sebuah pekerjaan di dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini seorang pemimpin akan berusaha memberikan motivasi lebih bagi bawahannya sehingga memberikan dampak yang baik pada kinerja karyawan tersebut. Gaya kepemimpinan yang berhasil

dierapkan dengan baik oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi akan membentuk sebuah kepuasan kerja para karyawannya.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbedabeda sesuai dengan sistem nilai yang dianut individu tersebut. Setiap orang akan memiliki persepsi yang berbeda tentang makna kerja. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja orang tersebut (Anggraeni dan Sentosa, 2013).

2.1.4 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Pandi Afandi (2021) menyatakan motivasi adalah Keinginan yang timbul dari diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas bagi organisasi sehingga Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terdiri atas dua faktor yaitu, motivation faktor dan hygiene faktor. Motivation faktor adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai. Sedangkan hygiene faktor merupakan daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja (Adha, *et al*, 2019).

Andika (2019) Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong,

keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat . cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Sutrisno (2019) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai. Berikut penjelasannya:

1. Faktor intern, yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada pegawai antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup, meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki, dengan adanya keinginan seseorang untuk memiliki sesuatu dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, yakni seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, yaitu dapat meliputi:

adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana serta perusahaan tempat bekerja yang dihargai oleh masyarakat.

- e. Keinginan untuk berkuasa, di mana keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor ekstern, yang dapat mempengaruhi motivasi pada pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kondisi lingkungan kerja, hal ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang- orang yang ada di tempat tersebut.
- b. Kompensasi yang memadai, merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik, peranan supervisor yang baik atau sebaliknya dapat memengaruhi motivasi kerja para pegawai.
- d. Adanya jaminan pekerjaan, hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.
- e. Status dan tanggung jawab, selain berharap mendapatkan kompensasi tentunya juga mendambakan mendapatkan jabatan tertentu dalam suatu pekerjaan.
- f. Peraturan yang fleksibel, merupakan suatu peraturan yang berlaku

dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para pegawai untuk bekerja lebih baik.

3) Indikator Motivasi Kerja

McClelland, (1987), Andika (2019), Hasibuan (2019), Sutrisno (2019) dan Robbins (2001) dapat diketahui bahwa indikator dijadikan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai, yaitu:

1. Prestasi atau achievement. Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
2. Pengakuan atau recognition. Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi dan diberi penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.
3. Pekerjaan itu sendiri atau the work it self. Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut pegawai sesuai pada kemampuannya.
4. Tanggung jawab atau responsibility. Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan

pekerjaannya.

5. Kemajuan atau advancement. Untuk meningkatkan hasil kepuasan karyawan maka pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus berinisiatif untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.
6. Pengembangan potensi individu atau the possibility of growth. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sedarmayanti, (2012) memberikan definisi motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong seseorang mengeluarkan energi yang terarah pada pencapaian tujuan tertentu, mendatangkan kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Rangel Sousa Simoes, Riana, & Subudi, (2017) hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Astuti & Iskandar (2015) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Maghfiroh (2014) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Kurnia, dkk (2013) Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana karyawan dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Spector (1997) menjelaskan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) mengarah pada bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan aspek – aspek yang berbeda dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja merupakan perkembangan dari sekedar perasaan suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) pada pekerjaannya.

Sementara itu, Handoko (2000) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, bagaimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sama halnya dengan As'ad (2002) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kreitner and Kinicki (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Mathis and Jackson (2001), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki banyak aspek secara umum, tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

1) Indikator Kepuasan Kerja

Taringan (2018) Sudaryo *et al.*, (2018), Luthans (2006) dan Afandi, (2018) membagi kepuasan kerja ke dalam lima indikator. Indikator - indikator tersebut adalah:

a. Kepuasan terhadap pekerjaan

Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

b. Gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan karyawan. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kemungkinan karyawan tersebut melakukan perbandingan sosial dengan karyawan bandingan yang sama di luar perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan

yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kepuasan karyawan.

c. Kesempatan promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Melalui promosi, perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawan pun akan lebih terjamin. Selain itu promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Apabila promosi dibuat dengan cara yang adil diharapkan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan.

d. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Oleh sebab itu aktivitas karyawan di perusahaan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan serta situasi lingkungan di dalam perusahaan tempat karyawan bekerja. Perlunya

pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik, karena gaya kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

e. Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individu. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratn yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

2) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Munandar (2001) menyampaikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

a. Ciri – ciri intrinsik pekerjaan

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuannya dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik karyawan mengerjakan tugas tersebut. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, sebaliknya jika terlalu banyak pekerjaan menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan dalam bekerja. Ciri – ciri intrinsik pekerjaan meliputi keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

b. Gaji

Penghasilan adalah imbalan yang didapatkan karyawan dari hasil kerja yang telah dilakukan. Imbalan yang dirasakan adil akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun imbalan yang tidak sesuai dengan beban kerja akan mengakibatkan demotivasi dan alasan turnover bagi karyawan.

c. Penilaian

Sistem penilaian perusahaan terhadap kepuasan atau sikap kerja karyawan yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penilaian yang baik akan mampu mengukur kemampuan karyawannya dan dari kemampuan tersebut akan mengeluarkan

besaran gaji yang diterima. Semakin baik kemampuan karyawan akan menentukan jenjang karir dan sistem kompensasi yang akan diberikan.

d. Rekan – rekan kerja sejawat yang menunjang

Hubungan yang baik atau hubungan yang buruk antara rekan kerja sejawat. Hubungan yang baik diantara rekan kerja akan menimbulkan kohesivitas yang baik. Jika di dalam sebuah tim terjalin hubungan yang saling menghormati, mengasihi, dan menghargai antara satu dengan yang lainnya maka akan terbentuk suatu kohesivitas tim yang kuat.

e. Kondisi kerja yang menunjang

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan kerja yang tidak berbahaya. Seperti dekorasi tempat kerja, sirkulasi udara yang baik, pencahayaan yang tidak berlebihan. temperatur, kebisingan, dan faktor lingkungan lain harus diperhitungkan dalam pencapaian kepuasan kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan

hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Istilah kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukan sikap positif terhadap kerja. Pamungkas (2019) mendefinisikan Kepuasan Kerja adalah tanggapan seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja. Tanggapan emosional dapat berupa positif dalam hal ini perasaan puas atau negatif atau tidak puas. Bentuk respon bila secara emosional puas dapat diartikan kepuasan kerja tercapai dan sebaliknya bila tidak maka berarti karyawan tidak puas.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan Budaya organisasi memiliki peran yang strategis untuk meningkatkan dan mendorong efektivitas suatu organisasi, khususnya kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan tentang apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan sebagai alat untuk menghadapi masalah serta peluang dari lingkungan organisasi (Muis, Jufrizen and Fahmi, 2018).

Semakin baik budaya organisasi yang berlaku di dalam suatu instansi, maka akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai, sehingga ada kepuasan tersendiri yang dirasakan pegawai dalam bekerja di suatu instansi.

(Purnamayati, 2018). Menciptakan budaya organisasi yang baik dalam bekerja maka kepuasan kerja akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Edison dkk (2018), bahwa apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tetapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan, dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hidayat (2018) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kepuasan kerja yang dimiliki bawahannya sehingga tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. erta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integrasi yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarahkan dan menumbuhkan semangat kerja para karyawannya sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha yang maksimal juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi.

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini di dukung oleh penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan antara lain oleh Supriyono (2010) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan langsung yang paling dominan terhadap kepuasan kerja. Meningkatkan fungsi kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Puni *et al.* (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pandi Afandi (2021) menyatakan motivasi adalah Keinginan yang timbul dari diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas bagi organisasi sehingga Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan terdiri atas dua faktor yaitu, *motivation factor* dan *hygieni factor*. *Motivation factor* adalah daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai. Sedangkan *hygieni factor* merupakan daya dorong yang datang dari luar diri pegawai terutama dari organisasi atau lembaga tempat bekerja (Adha, *et al*, 2019). . Andika (2019) Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan - kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat . cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karena pada umumnya pegawai akan memiliki produktivitas kerja yang tinggi apabila perusahaan mendukung pelaksanaan tugas mereka.

Meningkatkan motivasi maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat Koldakar dalam Hamali (2018) yang

mendefinisikan motivasi sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya guna tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan. Dengan tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan tersebut maka kepuasan kerja juga akan terpenuhi.

2.3 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian – penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menurut Feri, dkk (2020) dengan variabel penelitian Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, kepuasan Kerja metode penelitian yang digunakan dengan analisis jalur menggunakan alat analisis SPSS-19 menemukan hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu Prahiawan dan Sutisna (2018) menggunakan variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan yang dianalisis dengan SPSS-19 menyatakan bahwa budaya organisasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu Candra (2020) dengan variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan kerja dengan alat analisis SPSS-206 dengan metode analisis jalur menemukan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Fathoni, *et al.* (2021) dengan variabel penelitian Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan menggunakan analisis SEM-PLS menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja.

Djampagau (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan karyawan. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kepuasan karyawan sebagai variabel terikat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Kamaliah (2018) melakukan penelitian untuk menguji gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja terhadap kepuasan akuntan pemerintah. Penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai kepuasan akuntan variabel bebas dan pengujian data sebagai variabel terikat. Penelitian tersebut berlokasi di Riau dengan responden adalah seluruh akuntan BPKP dengan kriteria berusia minimal 30 tahun dan telah bekerja sekurang-kurangnya 5 tahun terakhir. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja yang tepat dan efektif mampu meningkatkan kepuasan akuntan.

Suryaman (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui besaran pengaruh variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan menganalisis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode pengukuran yang digunakan menggunakan skala likert dengan mengambil 30 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji regresi peneliti menggunakan analisis statistik dengan program smartPLS3.2.6. Dari

hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang searah dan positif secara statistik terhadap kepuasan karyawan sedangkan motivasi kerja secara statistik tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan.

Setiawan (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kepuasan Karyawan. Tipe penelitian yang digunakan bersifat *eksplanatory research*, metode pengumpulan data menggunakan wawancara lisan dan alat pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sebesar 90 responden. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa terdapat pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kepuasan karyawan sebesar 60,5 %, sedangkan 39,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

Noviyanti (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan metode proporsional stratified random sampling. Kuesioner dibagikan kepada 112 pegawai. Data dianalisis menggunakan Path Analysis dan diolah dengan SPSS 16.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara langsung signifikan terhadap motivasi kerja, Kepemimpinan secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja secara langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Langi (2015) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Menggunakan

Metode Analisis Regresi Berganda, maka peneliti dapat menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel bebas yaitu kepuasan karyawan. Variabel independen adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hasil parsial ini menunjukkan ketiga variabel tersebut juga berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan kecuali variabel motivasi.

Lolowang (2019) melakukan penelitian untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja untuk mendukung peningkatan kepuasan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, kepemimpinan langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, kedua, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, ketiga, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, keempat, budaya organisasi berpengaruh signifikan. motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kelima, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan, keenam, motivasi kerja merupakan mediator sempurna pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan, ketujuh, motivasi kerja sebagai mediator parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan pegawai.

Mariam (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah

kuantitatif. Uji analisa data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kepuasan karyawan.

Meutia (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan. Analisa data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda yang bertujuan untuk menguji dan menganalisis satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dan melihat pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kepuasan karyawan yang diolah dengan menggunakan program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dengan kepuasan karyawan erat.

