

e-ISSN: 2964-2876, p-ISSN: 2964-9579

DOI: <https://doi.org/10.38035/jpmpt.v1i1>

Received: 15 Januari 2023, Revised: 28 Februari 2022, Publish: 26 Maret 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



## Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)

Rikco Ahmadi Umar<sup>1</sup>, John EHJ FoEh<sup>2</sup>, Henny A. Manafe<sup>3</sup>, Simon Sia Niha<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [rikcoumar@gmail.com](mailto:rikcoumar@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, [john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [hennyunwira@gmail.com](mailto:hennyunwira@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, [ssmukin11@gmail.com](mailto:ssmukin11@gmail.com)

Corresponding Author: Rikco Ahmadi Umar

**Abstract:** *This study will analyze leadership, work environment, and communication in influencing job satisfaction. The formulation of the problems in this study are: 1) Does leadership have a positive and important influence on employee job satisfaction?; 2) Does the work environment have a positive and important impact on worker job satisfaction?; 3) Does communication have a positive and important impact on employee job satisfaction?; 4) Does communication have a positive and important impact on employee job satisfaction; 5) Does leadership, work environment, communication, and organizational culture have a positive and important influence on employee job satisfaction?*

**Keyword:** *Leadership, Work Environment, Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction.*

**Abstrak:** Pada kajian ini akan menganalisis kepemimpinan, lingkungan kerja maupun komunikasi dalam memengaruhi kepuasan kerja. Rumusan masalah pada kajian ini, yakni: 1) Apakah kepemimpinan memberi pengaruh positif dan penting kepada kepuasan kerja karyawan?; 2) Apakah lingkungan kerja memberi akibat positif dan penting kepada kepuasan kerja pekerja?; 3) Apakah komunikasi memberi akibat positif dan penting kepada kepuasan kerja pekerja?; 4) Apakah komunikasi memberi akibat positif dan penting kepada kepuasan kerja pekerja; 5) Apakah kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi dan budaya organisasi memberi pengaruh positif dan penting kepada kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja.*

## PENDAHULUAN

Dalam memperoleh keberhasilannya, organisasi tentu selalu mengandalkan keberadaan tenaga kerja. Bahwa tenaga kerja tidak sekadar objek untuk mencapai tujuan semata, melainkan turut dijadikan subjek pula. Tenaga kerja berperan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan maupun terlibat aktif untuk mengaktualisasikan rencana, serta berpikiran, berperasaan, dan berkeinginan untuk memengaruhi sikap mereka dengan pekerjaannya. Melalui interaksi itu, tenaga kerja akan berkontribusi aktif dengan memperlihatkan kemampuan, keterampilan, dan loyalitasnya terhadap perusahaan. Atas dasar itulah, sudah sepatutnya perusahaan menyediakan upah atau penghargaan yang sesuai bagi para pegawainya agar bisa memberi rasa puas yang tinggi. Robbins (2008:108) menyebut jika penilaian pegawai mengenai puas atau tidak terhadap pekerjaan menjadi tindakan yang kompleks dari beberapa unsur pekerjaan yang berbeda.

Tenaga kerja yang bersikap baik, seperti mengabdikan diri, memperjuangkan diri, berke-disiplinan, dan berkemampuan secara profesional bisa saja memiliki prestasi kerja selama menjalankan tugasnya sehingga mampu bermanfaat maupun bersaing. Kepuasan kerja, yaitu kondisi emosional pekerja yang dialami atau tidak dialami pekerja yang diakibatkan oleh titik temu antara balas jasa kerja ataupun perusahaan dengan tingkatan balas jasa yang dihendaki pekerja (Martoyo, 2004:142).

Kepuasan kerja pun terpengaruh oleh peluang untuk mengembangkan diri, jaminan keamanan dalam bekerja, upah, kepemimpinan, manajemen, komunikasi, aspek sosial, dan sebagainya (As'ad, 2004:114). Mangkunegara (2001:120) memperjelas jika ada dua faktor yang memberi pengaruh ke kepuasan kerja, seperti faktor tenaga kerja (kecerdasan, usia, jenis kelamin, keadaan fisik, latar belakang pendidikan, masa kerja, pengalaman, cara berpikir, cara pandang, emosi, dan sikap dalam bekerja). Faktor berikutnya, yaitu faktor pekerjaan meliputi jenis pekerjaan, struktur organisasi, kedudukan, kualitas pengawasan, pangkat, jaminan upah yang layak, dan interaksi sosial maupun hubungan kerja.

Wibowo (2017:426) menambahkan jika rasa tidak puas pada diri karyawan bisa diperlihatkan dari sikap pasif dengan pekerjaannya, kerap mengalami kesalahan dalam mengerjakan tugas kerja, tingkat ketidakhadiran atau keterlambatan tinggi, dan sebagainya. Wibowo menambahkan jika ketidakpuasan pada diri pekerja terlihat dari keengganan pekerja patuh terhadap peraturan atau ke-disiplinan. Data yang didapat dari subbagian organisasi, manajemen, dan kepegawaian memperlihatkan jika ada tenaga kerja yang merekam data berdasar jam masuk, tetapi kemudian ia izin ketika jam kerja. Pegawai yang bertindak seperti itu bermaksud supaya bisa menghindari dari hukuman. Keadaan tersebut tentunya akan menyebabkan tugas kerja akan terhambat dan organisasi akan kesulitan memenuhi target.

Selain disiplin, Wibowo (2017: 426) memperjelas jika karakteristik lain yang memperlihatkan ketidakpuasan pada diri pekerja, yaitu menghindari tugas. Misalnya, ada pekerja yang mendapat tugas, tetapi ia enggan menjalankan tugas itu dengan bermacam alasan. Contohnya, ketika ia diharuskan membuat laporan pemasukan, karyawan tersebut terkesan menghindarinya dengan tidak masuk kantor atau izin. Afandi (2018: 80) menyebut jika kriteria seseorang pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, yaitu tindakan abai terhadap tugas dan acap bertindak salah selama mengerjakan tugas kerja.

Bahwa pemimpin menjadi pihak yang mendapat keharusan untuk berkeahlian dalam memimpin dan memengaruhi. Pemimpin pun berperan sebagai seseorang yang terlibat secara aktif dalam penyusunan program, mengkoordinasikan, dan menjalankan tugas kerja demi memperoleh tujuan Bersama. Pemimpin yang baik tentunya akan melahirkan lingkungan yang diperlukan untuk mendorong pekerja untuk tetap belajar. Mengenai gaya kepemimpinan, Bass dan Avolio menyebut bila paling tidak ada dua model kepemimpinan, seperti transformasional dan transaksional. French dan Raven (1959), kepemimpinan berasal dari kekuasaan di suatu kelompok atau organisasi. Artinya, seseorang atau sekelompok orang

yang mempunyai akses ke sumber kekuasaan akan menjadi pengendali atau pemimpin pada kelompok tersebut. Sumber kekuasaan tersebut terbagi menjadi kedudukan, kepribadian, dan politik.

Kepuasan kerja pada diri pegawai bakal muncul bila pegawai benar-benar berpuas diri dengan lingkungan pekerjaan. Lingkungan kerja yang dibentuk akan menunjang prestasi kerja sehingga bisa memunculkan kepuasan kerja pada diri pegawai. Dengan begitu, pegawai bakal berupaya untuk mempertahankan diri sebagai anggota organisasi dan berperan sebagai aset terpenting bagi perusahaan. Lingkungan kerja dibagi atas dua, seperti lingkungan kerja fisik (suhu udara, sumber udara, fasilitas yang layak, peralatan kerja, dan jaminan keamanan), dan lingkungan kerja nonfisik, seperti komunikasi antarpekerja dan pimpinan. Sesuai hasil yang diperoleh, ada bermacam faktor yang belum benar-benar maksimal, terutama yang dirasakan pegawai, seperti suhu udara, sumber udara, keamanan, dan komunikasi pekerja ke pimpinan.

Kesuksesan dalam mengelola perusahaan ditetapkan berdasar pada pemanfaatan sumber daya manusia. Dengan begitu, perlu memahami bila terdapat teknik dalam merawat prestasi dan kepuasan kerja pegawai, seperti adanya motivasi pada diri pegawai supaya bisa menjalankan tugasnya berdasar deskripsi pekerjaan (Hwa Ko, 2012). Yulianda (2009) mempertegas jika motivasi menjadi kehendak guna bertindak atau kerelaan dalam mengeluarkan usaha semaksimal mungkin demi memperoleh tujuan organisasi. Komunikasi yang ada di organisasi menjadi faktor yang menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Melalui komunikasi ini, maka akan memunculkan hubungan timbal balik dari setiap anggota (Endang, 2010). Komunikasi efektif bakal memberi dampak kepada kepuasan kerja, mengingat bila komunikasi yang terjalin cukup baik di antara pekerja dengan pimpinan, maka bisa memunculkan semangat pegawai bersemangat dalam bekerja (Carriere, 2009). Peristiwa ketiga, yakni stres kerja yang memicu pegawai merasa tertekan. Pegawai yang berhubungan baik tentu bisa bermanfaat cukup besar untuk memperoleh kepuasan kerja, tidak hanya dari pekerjaan yang dikerjakannya (Hwa Ko, 2012).

Faktor lainnya yang bisa berpengaruh ke kepuasan kerja pegawai, yaitu budaya organisasi. Munandar (2014, hal. 10) memperjelas jika budaya organisasi meliputi anggapan mendasar yang seseorang pelajari untuk menyelesaikan permasalahan pada tahap beradaptasi dengan lingkungan atau hasil dari menyelesaikan permasalahan di dalam organisasi, antarunit terkait penyatuan. Budaya muncul sebagai hasil pembelajaran yang dilaksanakan oleh anggota organisasi secara kontinu. Di suatu organisasi kerap ditemukan pegawai yang mudah mengalami kebosanan dengan pekerjaannya, tidak nyaman, tidak suka dengan pekerjaan atau kecewa terhadap pekerjaannya. Pegawai ini dalam mengasumsikan pekerjaan yang dikerjakan sebagai beban, paksaan, dan mereka cenderung berupaya untuk menghindar. Sebenarnya pegawai ini hanya tidak berpuas diri dengan pekerjaan mereka.

Beracuan ke pemaparan di atas, maka dalam pembuatan hipotesis ini menghasilkan rumusan masalah seperti:

1. Apakah kepemimpinan berakibat positif dan penting bagi kepuasan kerja?
2. Apakah lingkungan kerja berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja?
3. Apakah komunikasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja?
4. Apakah budaya organisasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja?
5. Apakah kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan budaya organisasi memengaruhi positif atau penting secara serentak kepada harga saham?

## **METODE**

Ketentuan dalam penulisan karya ilmiah ini, yaitu memanfaatkan metode kualitatif dan kajian pustaka. Analisis teori dan hubungan tiap variabel terlaksana dengan buku atau jurnal secara luar jaringan atau dalam jaringan yang didapat dari bermacam media. Dalam

penelitian kualitatif, harus menggunakan kajian pustaka secara konsisten dengan hipotesis metodologis. Artinya, peneliti perlu mempergunakannya secara induktif supaya tidak memicu kesalahan dalam menafsirkan pertanyaan yang diajukan. Landasan utama selama melaksanakan penelitian kualitatif ialah bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Suryadhana (2007)	“Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang”	Kepemimpinan, berkomunikasi ataupun motivasi kerja berakibat positif dan signifikan kepada kepuasan kerja di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang
2	Paripurna (2012)	“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	Kepemimpinan, lingkungan kerja ataupun komunikasi berakibat penting secara serentak/individual pada kepuasan kerja pegawai.
3	Andri (2013)	“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang”	Kepemimpinan berakibat penting kepada kepuasan kerja karyawan Sekretariat Daerah Kota Padang
4	Markhus (2014)	“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember”	Secara serentak semua variabel berakibat ke kepuasan kerja. Hanya saja, secara individual kepemimpinan ataupun lingkungan kerja tanpa berakibat ke kepuasan kerja karyawan Kantor Kec. Kencong
5	Puspitasari (2014)	“Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kudus”	Komunikasi maupun kepemimpinan berakibat ke kepuasan kerja. Berbeda dengan lingkungan kerja yang tidak berakibat ke kepuasan kerja karyawan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kab. Kudus
6	Sukarja (2015)	“Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau”	Kepemimpinan ataupun komunikasi berpengaruh ke kepuasan kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau.
7	Tamba (2016)	“Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kehutanan Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara”	Komunikasi tanpa berakibat ke kepuasan kerja; kepemimpinan berakibat ke kepuasan kerja karyawan Dinas Kehutanan Kab. Bulungan Provinsi Kalimantan Utara
8	Fitrilia (2018)	“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT HM Sampoerna Pontianak”	Kepemimpinan, lingkungan kerja ataupun komunikasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja pegawai
9	Makutika (2018)	“Pengaruh Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Sulutgo Cabang Tahuna”	Kepemimpinan, kesejahteraan dan komunikasi berakibat secara serentak dan secara terpisah pada kepuasan kerja pegawai Bank Sulutgo Cabang Tahuna
10	Mulidya (2018)	“Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (pada KUD Pakis Kec. Pakis Kab. Malang)”	Kepemimpinan, lingkungan kerja ataupun komunikasi berakibat pada kepuasan kerja pegawai KUD Pakis Kec. Pakis Kabupaten Malang

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Berpengaruh ke Kepuasan Kerja Pegawai**

Beberapa penulisan karya ilmiah terdahulu dan teori memperjelas jika kepemimpinan mempunyai peran bagi kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan. Melalui penulisan karya ilmiahnya, Suryadhana (2007) mendapati bila kepemimpinan berakibat positif dan penting pada kepuasan kerja karyawan PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. Hasil tersebut sama seperti penuturan Robbins (2008: 181) menyebu apabila perusahaan sebagai organisasi bisnis yang meliputi sekelompok orang sehingga mengharuskan pemimpin mampu menyesuaikan kebutuhan perseorangan dengan kebutuhan perusahaan berdasar hubungan manusiawi. Paling tidak, pemimpin bisa mendorong dan menciptakan keadaan sosial yang tidak merugikan pegawai demi mencapai kepuasan kerja yang bisa berimbas ke peningkatan produktivitas pegawai.

Kepemimpinan ialah keterampilan pimpinan dalam merayu atau mendorong dan memberi pengaruh ke pihak lain yang ia pimpin supaya berkenan bekerja sesuai yang diinginkan. Kepemimpinan menjadi faktor terpenting bagi perusahaan sebab pemimpin ialah seseorang yang mengembang tanggung jawab terhadap kesuksesan dalam mencapai tujuan organisasi. Sikap pimpinan turut menjadi determinan utama dari rasa puas yang didapat pegawai. Secara umum, kepuasan bisa dimaksimalkan jika pimpinan memperlihatkan sifat ramah, mengayomi, memberi pujian, dan mendengar segala pendapat. Keterlibatan selama mengambil keputusan, terkhusus kepemimpinan demokratis bisa berdampak ke meningkatnya hubungan pimpinan dengan pegawai, moral maupun kepuasan kerja meningkat, dan mengurangi kebergantungan ke sosok pimpinan (Supardi, 2002: 76). Sebab itulah, bisa dianggap bila kepemimpinan memiliki keterkaitan kuat dengan kepuasan kerja pekerja. Kepemimpinan yang mendapat reaksi positif dari pegawai terkesan mampu memaksimalkan kepuasan kerjanya.

### **Lingkungan Kerja Berpengaruh ke Kepuasan Kerja Karyawan**

Beberapa penelitian terdahulu dan teori mempertegas bilamana lingkungan kerja mempunyai peran dalam memberi pengaruh ke kepuasan kerja. Fitrilia (2018) memperjelas jika lingkungan kerja berakibat positif dan penting kepada kepuasan pegawai. Pendapat As'ad (2004: 114) menyatakan bahwasanya faktor yang memberi pengaruh ke kepuasan kerja, yaitu lingkungan kerja. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan upaya dalam memenuhi kebutuhan pekerja selama menjalankan tugas kerjanya. Berkat dukungan lingkungan kerja yang nyaman, misal alat kerja lengkap, kebersihan, penerangan, sirkulasi udara yang baik, dan hubungan kerja harmonis mampu berdampak ke rasa puas karyawan dalam bekerja. (Taiwo 2010, p.301) memperjelas jika lingkungan kerja ialah bermacam hal, peristiwa, orang, dan sebagainya yang memberi dampak ke cara kerja. Lingkungan kerja ialah sekumpulan faktor yang sifatnya fisik atau nonfisik. Kedua sifat itu saling memberi pengaruh ke cara pegawai menjalankan tugas kerja. Kondisi di tempat kerja menjadi lingkungan kerja nonfisik. Berbeda dengan alat atau orang di lingkungan kerja: dikenal sebagai lingkungan fisik.

Rasa puas dalam bekerja akan meningkat apabila lingkungan kerja fisik atau nonfisik menjamin kenyamanan dan keamanan. Keadaan seperti itu bisa memicu pegawai akan kian nyaman, senang, serta betah berada di organisasi. Lingkungan kerja fisik yang baik tentu bisa meminimalkan rasa jenuh dan stres sehingga terjadi peningkatan pada kinerjanya. Fasilitas kerja yang baik bila tidak mendapat dukungan dari lingkungan kerja yang baik pun tidak akan berarti apa-apa. Bahwa lingkungan kerja fisik atau nonfisik yang baik mempunyai peranan vital dalam memaksimalkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang berpuas diri bakal kian berkomitmen terhadap organisasi, maka mereka bakal berupaya semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas kerja.

### **Komunikasi Berpengaruh ke Kepuasan Kerja Karyawan**

Pariapura (2012) menyebut jika komunikasi memberi pengaruh cukup penting secara serentak atau individual pada kepuasan kerja pegawai. Puspitasari (2014) turut melaksanakan penulisan karya ilmiah dengan hasil, yaitu komunikasi memberi pengaruh ke kepuasan kerja.

As'ad (2004) memperjelas bila kepuasan kerja pada diri karyawan pun bisa diperoleh melalui komunikasi. Selama tergabung di suatu organisasi, maka memerlukan komunikasi sehingga para anggota organisasi, baik pimpinan atau pegawai bisa menciptakan iklim yang positif. Artinya, keterbukaan informasi di suatu organisasi bisa terlaksana dengan baik bila ada transparansi pendapat dari atas ke bawah atau bawah ke atas.

Bidang pendidikan, teknologi, dan industri mengalami perkembangan signifikan, maka memerlukan kesesuaian. Faktor pendukung dalam perkembangan itu, yakni memerlukan keterampilan dalam berkomunikasi. Keterampilan komunikasi ini memperlihatkan kesuksesan seseorang selama menyampaikan pesan secara terperinci. Selain itu, komunikasi pun mengandung nilai sarana informasi, motivasi, bahkan emosi, serta mampu memengaruhi orang lain dalam mengaktualisasikan perkembangan organisasi (Safari: 2019).

Manajemen organisasi sepatutnya harus mengupayakan penciptaan komunikasi yang baik. Melalui komunikasi ini, tentu bisa menciptakan kepuasan kerja. Bahwa pegawai akan tetap berkeinginan untuk mendapat perhatian, terutama mengenai kebutuhan atau kehendak, serta pegawai pun berkewajiban menjalankan tugas secara maksimal.

### **Komunikasi Berpengaruh ke Kepuasan Kerja Pegawai**

Sudah sepatutnya pegawai memahami budaya organisasi sejak dini. Ketika pegawai baru tergabung ke organisasi, yang notabene masing-masing organisasi mempunyai kriteria berbeda, maka pihak organisasi menerapkan pelatihan, penyesuaian, dan mnejabarkan orientasi. Dengan begitu para karyawan bisa memahami budaya organisasi sehingga bakal menjadi budaya kelompok dan menjadi budaya perseorangan. Baron dalam Reza Amelia (2014) menyebut budaya organisasi, yaitu kerangka kerja kognitif, meliputi nilai, sikap, perilaku, dan keinginan yang didapat anggota organisasi. Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) menambahkan jika budaya organisasi ialah sistem pemaknaan yang berlaku untuk seluruh anggota organisasi sebagai pembeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi menjadi perwakilan atas anggapan yang sama dari anggota organisasi.

Budaya organisasi ialah kekuatan sosial yang terlihat dan mampu mengarahkan seseorang/sekelompok orang guna menjalankan kegiatan/bekerja. Secara tidak langsung, tiap anggota organisasi akan memahami budaya di organisasi tempat mereka bekerja. Budaya organisasi bermaksud a supaya seseorang/sekelompok orang mampu mempergunakan budaya organisasi sebagai alat manajemen demi memperoleh efektivitas, etos kerja, dan produktivitas. Druicker dalam Tika (2010) menyebut jika budaya organisasi ialah faktor utama dalam menyelesaikan permasalahan internal atau eksternal secara konsisten, selanjutnya mewariskannya ke anggota baru agar bisa dipahami, dipikirkan, dan diterapkan.

Melalui penulisan ini, memperjelas jika budaya organisasi berimbang positif dan penting kepada kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, budaya kerja ialah konsepsi yang bisa menjadi tolok ukur untuk menyesuaikan tujuan organisasi, strategi, penentuan tugas, dan pengaruh yang ditimbulkan. Bila tidak ada tolok ukur yang jelas dari aspek kritis budaya, tentu pengaruh budaya terhadap kepuasan pegawai ataupun kinerja organisasi sekadar beracuan ke spekulasi (Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004). Hasil pada karya ilmiah ini mendukung pendapat mengenai budaya organisasi yang disampaikan oleh Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari (2004); Schein dalam Tika (2006); Deal dan Kennedy (1982) dalam Tika (2006:16); Robbins (2001) dalam Koesmono (2005).

## **Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Budaya Organisasi Berpengaruh ke Kepuasan Kerja Pegawai**

Melalui penulisan ini, memperjelas apabila kepemimpinan berakibat positif dan penting pada kepuasan kerja. Hasil itu pun menjelaskan bila penyelenggara kegiatan manajerial kepemimpinan belum benar-benar berakibat positif kepada perusahaan, mengingat kian tingginya penyelenggaraan kegiatan manajerial terlaksana bisa berakibat ke kinerja organisasi yang menurun. Penyelenggaraan kepemimpinan yang mengarah ke penekanan pegawai dapat mengakibatkan pegawai mampu mendapat rasa puas dalam mengerjakan tugas kerja. Namun, tidak benar-benar bisa memengaruhi positif selama membentuk kepribadian pegawai agar bekerja secara ikhlas demi memperoleh tujuan perusahaan.

Berlainan dengan penjelasan terkait kepemimpinan yang disampaikan Dubrin (2005); Agarwal (1984), Koontz (1984), Bartol (1991) dalam Tika (2006); Kreitner dan Kinicki (2005); Yukl (1989) dalam Kreitner dan Kinicki (2005); Studi Universitas Negeri Ohio dalam Robbins (1996:); Hersey dan Blanchard dalam Suryoputro *et. al.* (2005).

Lingkungan kerja berperan vital untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab pekerja. Berkat keberadaan lingkungan kerja yang menjamin kenyamanan dan rasa senang pada diri pegawai, maka bisa meningkatkan capaian kerja pegawai. Simanjuntak (2011) mempertegas jika lingkungan kerja sebagai keadaan ruang kerja yang menjamin kenyamanan ataupun sehat, yang berpengaruh ke semangat kerja pegawai. Sutrisno (2009) menyebut jika lingkungan kerja ialah seluruh sarana prasarana di sekitar pekerja untuk mendukung penyelesaian tugas kerja. Sunyoto (2015) menyebut jika lingkungan kerja ialah unsur terpenting bagi pegawai selama menjalankan tugas kerja.

Lingkungan kerja yang pegawai rasakan nyatanya belum benar-benar menjanjikan kenyamanan sehingga aspek ini berperan vital untuk mengukur kepuasan kerja pegawai. Sunyoto (2013), lingkungan kerja sudah sepatutnya mendapat perhatian khusus agar bisa melahirkan suasana yang menyenangkan sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja secara giat dan maksimal, maka memicu peningkatan terhadap kinerjanya. Seperti penuturan Yunanda (2012), lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan dalam bekerja.

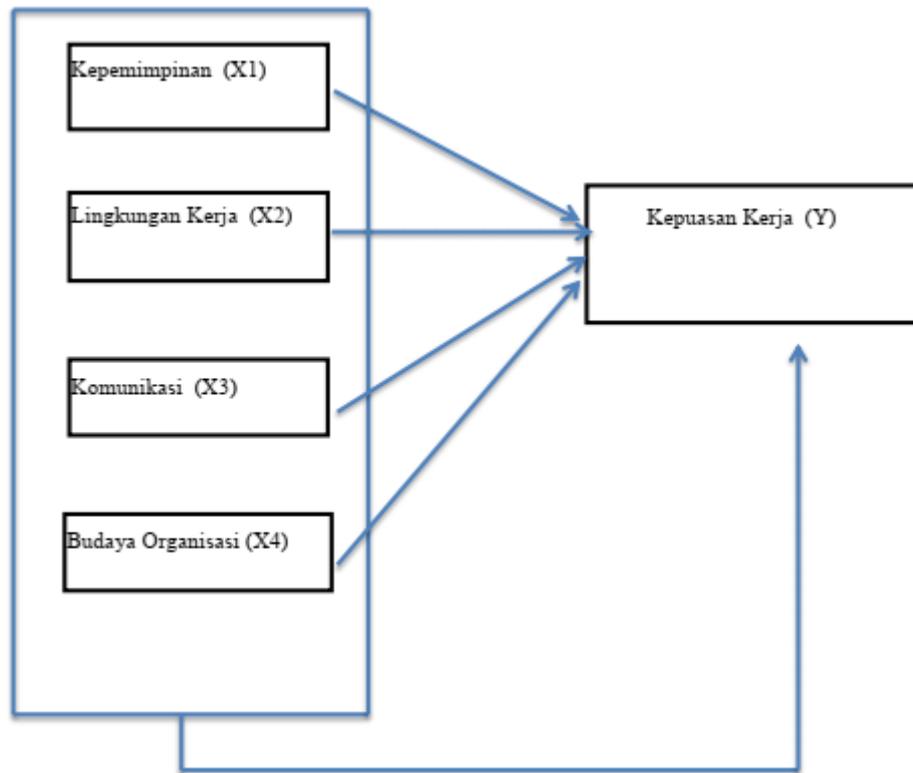
Komunikasi yang terjadi di organisasi menjadi faktor yang menentukan kesuksesan organisasi mencapai tujuannya. Melalui komunikasi ini, maka memunculkan hubungan timbal balik antaranggota organisasi, baik berwujud perintah, masukan, pendapat, atau kritikan (Endang, 2010). Stres ialah ketegangan yang berimbas ke emosi, cara berpikir, dan fisik (Danish, 2010). Ada beragam sumber stres di tempat kerja, misal beban kerja berlebihan, minimnya supervisi, peranan tidak jelas, dan minimnya pengakuan. Stres kerja bakal memunculkan biaya yang tidak terduga, terutama mengenai penurunan produktivitas, pekerja izin karena sakit, dan terbuangnya banyak waktu (Kouloubandi, 2012). Septiadi (2013), komunikasi memberi akibat cukup penting kepada kepuasan kerja. Sistem komunikasi yang berubah di suatu organisasi tentu berimbas ke kepuasan pekerja yang ikut berubah. Carriere dan Borque (2008) dan Suastika dan Putra (2013) menyebut komunikasi organisasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan bekerja.

Wirawan (2008), budaya organisasi ialah nilai, norma, anggapan, kepercayaan, kebiasaan, dan lain-lain yang mengalami perkembangan selama sekian waktu atas rancangan pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan ke anggota baru. Hal itu dilaksanakan supaya anggota baru terpengaruh atau bisa menerapkan cara berpikir, bersikap, dan berperilaku dalam menghasilkan produk, pelayanan, dan pencapaian tujuan. Robbins (2009) menyebutkan jika budaya organisasi berakibat ke persaingan antarorganisasi. Saat faktor objektif diasumsikan sama oleh semua anggota, maka bisa menciptakan budaya organisasi. Hasil yang didapat, yaitu kuatnya budaya akan berakibat ke kinerja atau kepuasan pegawai.

Berbeda dengan penuturan Soedjono (2005), budaya organisasi berakibat penting dan positif kepada kinerja pegawai.

### Conceptual Framework

Bertolak ke penjelasan di atas, kerangka berpikir dalam karya ilmiah ini, yakni:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasar gambar kerangka pemikiran di atas, maka kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, budaya organisasi berakibat bagi kepuasan kerja secara individual atau serentak. Selain variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, budaya organisasi yang berakibat ke kepuasan kerja, masih terdapat variabel yang memengaruhinya: kompetensi (X5) iklim organisasi (X6) perilaku karyawan (X7).

### KESIMPULAN

Beracuan ke pemaparan di atas, rumusan hipotesis yang didapat meliputi:

1. Kepemimpinan berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja.
3. Komunikasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja.
4. Budaya organisasi berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja.
5. Kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, budaya organisasi secara serentak berakibat positif dan penting kepada kepuasan kerja.

### REFERENSI

- As'ad, Moh, 2004. Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia. Penerbit. Liberty, Yogyakarta.
- Andri, Syaiful. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Manajemen* Vol. 3 No. 1 Hal. 1-21.

- Fitrilia, Satya Putri. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. HM Sampoerna Pontianak. *Jurnal Manajemen Update* Vol. 7 No. 2.
- Makutika, Delisius Habi Putra. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Tahunan. *Jurnal EMBA* Vol. 6 Nomor 4 Hal. 3473-3482.
- Mulidya, Erda. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (pada KUD Pakis Kec. Pakis Kab. Malang). *E – Jurnal Riset Manajemen Fakultas Ekonomi Unisma* Vol. 3 No. 2 Hal. 76-87.
- Markhus, Yadhi Anhar. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Kencong Kabupaten Jember. *Artikel Ilmiah Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*.
- Mangkunegara, Anwar Prabu 2001. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – Jogjakarta.
- Nitisemito, Alex. 2002, *Manajemen Personalialia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins S.P. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba.
- Supardi. 2002. *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Jogjakarta : UII Press.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Suwatno. 2016. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono, dan Hariyanto. 2012. *Belajar dan Pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- I Gede Diatmika. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 2 No. 1 Hal. 581-593.
- Safari, Tenang. 2019. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PD BPR LPK Garut Kota Cabang Bayongbong. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* Vol. 3 No. 2.
- Sukarja, Rahmat. 2015. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* Vol. 7 No. 2 Hal. 270-284.
- Suryadhana, N.A. 2007. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Semarang. *Jurnal STIE Dharmaputra Semarang* Vol. 6 No. 4.
- Taiwo. 2010. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produktivitas Melalui Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Trio Corporate Plastic (tricopla), *Jurnal Analisis Manajemen* Vol. 5 No.3.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Depok: Rakawali PersParipurna