

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DI BALAI WILAYAH SUNGAI BALI - PENIDA

I Nyoman Tri Gunawan<sup>1</sup>, Ni Putu Cempaka Dharmadewi Atmaja<sup>2</sup>, Daniel Manek<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

E-mail: [magunagunawan@gmail.com](mailto:magunagunawan@gmail.com)

### ABSTRACT

*Job satisfaction is a person's perspective, both positive and negative, about their job. Job satisfaction arises when the employee feels happy because he feels that he has completed an important job and feels that his work is appreciated. Increasing job satisfaction can be seen from organizational culture, leadership style, and empowerment. This study aims to determine and analyze the effect of organizational culture, leadership style, and empowerment on job satisfaction at the Bali-Penida River Basin.*

*The population of this study were 139 employees of the Bali-Penida River Basin Center. The sample of this study was 103 respondents who were determined by the Slovin technique. Data collection was done through interviews, documentation, and questionnaires. The analytical tool used is multiple linear regression analysis which is processed using IBM SPSS version 26 software.*

*The results showed that organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction at the Bali-Penida River Basin. Leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction at the Bali-Penida River Basin Center. Empowerment has a positive and significant effect on job satisfaction at the Bali-Penida River Basin Center.*

*Keywords: organizational culture, leadership style, empowerment, and job satisfaction.*

### I. PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

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).

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. 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). 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.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa pegawai, 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.

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.

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.

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.

### B. 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?

### C. 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.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 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:

- a. Faktor motivasi (*motivators*)
- b. *Hygiene factor*

#### 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 (Rivai dan Sagala. 2011:856).

### 3. Teori Tiga Level Budaya (*Three Levels Of Culture Theory*)

Schein (2004:26) membagi budaya menjadi tiga bagian yang disebut *three levels of culture theory* yang di dalamnya menjelaskan tentang budaya yang kasat mata hingga yang tidak kasat mata atau hanya bisa dirasakan. Bagian-bagiannya adalah sebagai berikut:

- a. *Artifact*
- b. *Espoused beliefs and values*
- c. *Basic underlying assumptions*

### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja 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). Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah

perasaan puas yang dirasakan karyawan dalam bekerja. Menurut Huang, dkk. (2012), kepuasan kerja mempunyai lima indikator yaitu:

- a. Kepuasan terhadap atasan
- b. Kepuasan terhadap rekan kerja
- c. Kepuasan terhadap gaji
- d. Kepuasan terhadap promosi
- e. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

### 5. Budaya Organisasi

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. Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. 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. Menurut Denison dan Mishra (1995) dengan membagi empat indikator yang mencerminkan budaya organisasi, yaitu:

- a. *Involvement*
- b. *Consistency*
- c. *Adaptability*
- d. *Mission*

## 6. Gaya Kepemimpinan

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. 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 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.

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

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik
- b. Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
- c. Merangsang anggota
- d. Menjaga kekompakan tim
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan

## 7. 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). Berdasarkan pernyataan di atas, 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. Menurut

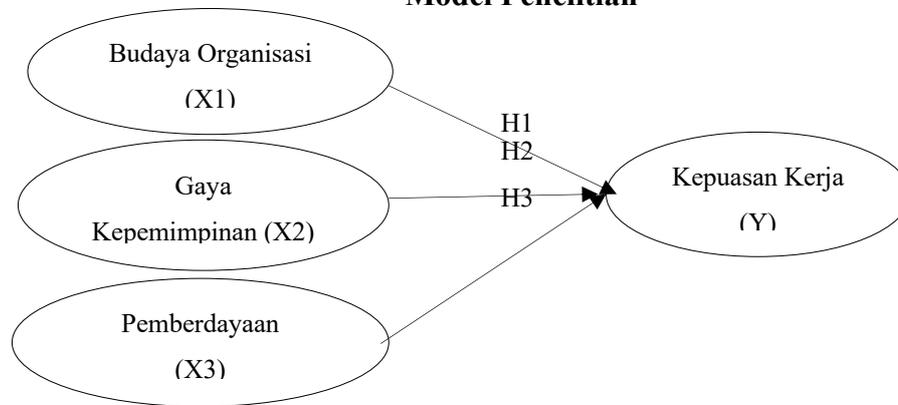
Spreitzer (1997) (dalam Koesindratmono & Septarini, 2011)

- a. Rasa memiliki
- b. Rasa berkompetensi
- c. Rasa menentukan nasib sendiri
- d. Rasa adanya dampak

### III. MODEL PENELITIAN DAN HIPOTESIS

#### A. Model Penelitian

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber : Kerangka Berpikir Penelitian

#### B. Hipotesis

Berdasarkan paparan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis berikut:

- H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H<sub>3</sub> : Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Lokasi Penelitian ini dilaksanakan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, yang beralamat di Jalan Kapten Tjok Agung Tresna No. 9, Renon, Denpasar, Bali. Latar belakang pemilihan Balai Wilayah Sungai Bali-Penida sebagai lokasi penelitian karena ditemukannya permasalahan yang berkaitan dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja.

#### B. Obyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pemberdayaan, dan kepuasan kerja.

#### C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data kuantitatif berupa

### IV. METODE PENELITIAN

#### A. Lokasi Penelitian

data tabulasi kuesioner dan data kualitatif berupa gambaran umum mengenai instansi. Sementara itu, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer yang berasal dari jawaban responden berdasarkan penyebaran kuisisioner dan dokumentasi pada pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, dan sumber data sekunder dapat berupa profil instansi Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.

#### D. Populai dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida yang berjumlah 139 orang. Penelitian ini peneliti menggunakan teknik *non probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Dalam penelitian ini peneliti mempersempit populasi yaitu jumlah seluruh pegawai sebanyak 139 pegawai dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{139}{1 + 139(0,05)^2} = \frac{139}{1,3475} = 103,153 \text{ dibulatkan}$$

menjadi 103.

### V. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Analisis

##### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 5

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,701	0,666		-1,054	0,295
Budaya Organisasi	0,368	0,099	0,37	3,711	0,000
Gaya Kepemimpinan	0,462	0,120	0,381	3,852	0,000
Pemberdayaan	0,262	0,122	0,150	2,150	0,034

a. Dependent Variable: Y

Sumber: (Data Diolah)

Berdasarkan perhitungan diatas, sampel yang mejadi responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 103 orang dari seluruh total pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

#### E. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner yang diserahkan kepada masing-masing responden. Dalam penelitian ini digunakan skala Likert untuk skala pengukurannya. Skala Likert diukur dengan pemberian skor dari 1 (Sangat tidak setuju) sampai 5 (Sangat setuju).

#### F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Dimana sebelum membangun model tersebut, peneliti telah melakukan uji pada model yang telah dibangun, seperti: uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Berdasarkan Tabel 5 di atas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,701 + 0,368X_1 + 0,462X_2 + 0,262X_3 + e$$

- a. Nilai konstanta ( $\alpha$ ) = -0,701 hal ini berarti apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), dan Pemberdayaan ( $X_3$ ) tidak mengalami perubahan atau sama dengan nol (0) maka akan menyebabkan penurunan terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar -0,701.
- b. Nilai  $\beta_1 = +0,368$  hal ini berarti apabila Budaya Organisasi ( $X_1$ ) ditingkatkan atau dinaikkan sebesar satu persen maka akan mengakibatkan peningkatan Kepuasan Kerja (Y) sebesar +0,368 dengan asumsi variabel lain adalah konstan atau tetap yang artinya jika Budaya Organisasi ( $X_1$ ) meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan Kepuasan Kerja (Y). Sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y).
- c. Nilai  $\beta_2 = +0,462$  hal ini berarti apabila Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) ditingkatkan atau dinaikkan sebesar satu

persen maka akan mengakibatkan peningkatan Kepuasan Kerja (Y) sebesar +0,462 dengan asumsi variabel lain adalah konstan atau tetap yang artinya jika Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan Kepuasan Kerja (Y). Sehingga dapat dikatakan bahwa Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y).

- d. Nilai  $\beta_3 = +0,262$  hal ini berarti apabila Pemberdayaan ( $X_3$ ) ditingkatkan atau dinaikkan sebesar satu persen maka akan mengakibatkan peningkatan Kepuasan Kerja (Y) sebesar +0,262 dengan asumsi variabel lain adalah konstan atau tetap yang artinya jika Pemberdayaan ( $X_3$ ) meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan Kepuasan Kerja (Y). Sehingga dapat dikatakan bahwa Pemberdayaan ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (Y).

## 2. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas menunjukkan nilai *Statistic Kolmogorov Smirnov* adalah 0,136 dan koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200. Nilai

*Asymp. Sig. (2-tailed)* ini lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 yang berarti data dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan berdistribusi normal.

### 3. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai *tolerance* untuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan berturut-turut 0,480 ; 0,448 dan 0,977 lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* masing-masing berturut-turut 2,082; 2,049 dan 1,023 yang semuanya memiliki nilai kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan masing-masing 0,675 ; 0,968 dan 0,357 yang memiliki signifikansi lebih dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel penelitian tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### 5. Uji F

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi F-test sebesar 36,937 dengan signifikan sebesar 0,000 yang lebih

kecil dari 0,05. Nilai signifikansi F lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga model regresi layak digunakan.

### 6. Uji t

Berdasarkan hasil uji t pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji statistik t pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,711 artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama  $H_1$  diterima.

#### b. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji statistik t pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansinya

0,000 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai  $t$ -hitung sebesar 3,852 artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua  $H_2$  diterima.

- c. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja  
Berdasarkan hasil uji statistik  $t$  pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansinya 0,034 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai  $t$ -hitung sebesar 2,150 artinya pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis ketiga  $H_3$  diterima.

#### 7. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil analisis uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan nilai *adjusted*  $R^2$  adalah 0,514 dan tingkat koefisien determinasinya adalah 51,4 yang artinya kepuasan kerja Pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dipengaruhi bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan sebesar 51,4% dan sisanya 48,6% dipengaruhi oleh variabel yang belum dimasukkan ke dalam model.

## B. Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida

Hipotesis pertama menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Hasil pengujian uji  $t$  menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien sebesar 3,711 artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama  $H_1$  diterima.

Hal ini disebabkan karena semakin baik atau kuat budaya organisasi yang dimiliki oleh Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi atau meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila budaya organisasi yang dimiliki oleh Balai Wilayah Sungai Bali-Penida buruk atau lemah, maka kepuasan kerja juga akan rendah atau menurun.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Pradnyanata, dkk. (2020), Wibawa dan Putra (2018), dan Negara dan Adnyani

(2021), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida

Hipotesis kedua menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien sebesar 3,852 artinya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis kedua  $H_2$  diterima.

Hal ini disebabkan karena semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi atau meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida tidak efektif, maka kepuasan kerja juga akan rendah atau menurun.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Angkiat (2022), Septyarini

dan Tupen (2022) dan Pradana dan Santoso (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 3. Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Hasil pengujian uji t menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan memiliki nilai signifikansinya 0,034 lebih kecil dari 0,05 dan memiliki nilai koefisien sebesar 2,150 artinya pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis ketiga  $H_3$  diterima.

Hal ini disebabkan karena semakin tinggi kualitas dan kuantitas pemberdayaan yang diterapkan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka kepuasan kerja akan semakin tinggi atau meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila kualitas dan kuantitas pemberdayaan yang diterapkan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida rendah, maka kepuasan kerja juga akan rendah atau menurun.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Paradisani dan Putra (2019), Wijayanto dan Tjahjaningsih (2022), dan Pareraway, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## VI. PENUTUP

### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab V, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin baik atau kuat budaya organisasi yang dimiliki oleh Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka tingkat kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat.
3. Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas dan kuantitas pemberdayaan pegawai di Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, maka tingkat kepuasan

kerja pegawai akan semakin meningkat.

### B. Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun masih terdapat beberapa keterbatasan yaitu:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yaitu budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pemberdayaan, sedangkan masih banyak terdapat variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambah beberapa variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan keragaman ini diharapkan hasil yang didapat dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas lagi.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Bagi peneliti selanjutnya disarankan serta diharapkan memperluas ruang lingkup penelitian atau melakukan penelitian di beberapa lokasi, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih serta mampu diimplementasikan secara umum.

### C. Saran

Berdasarkan uraian simpulan dan keterbatasan penelitian di atas, maka saran yang sekiranya dapat dipertimbangkan pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan rata-rata indikator pada variabel kepuasan kerja dimana keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil yaitu sebesar 3,99 terhadap item pernyataan "Pegawai merasa pimpinan instansi

menerapkan dasar dan tolak ukur yang jelas dalam mempromosikan pegawai”, maka peneliti sarankan agar Balai Wilayah Sungai Bali-Penida kedepannya diharapkan dapat lebih bijak dalam menerapkan dasar dan tolak ukur yang jelas dalam mempromosikan pegawai, sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi meningkat.

2. Berdasarkan rata-rata indikator pada variabel budaya organisasi dimana keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil yaitu sebesar 4,17 terhadap item pernyataan “Pegawai merasa instansi sangat mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru”, maka peneliti sarankan agar Balai Wilayah Sungai Bali-Penida kedepannya diharapkan dapat lebih menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang baru, sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi meningkat.
3. Berdasarkan rata-rata indikator pada variabel gaya kepemimpinan dimana keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil yaitu sebesar 4,21 terhadap item pernyataan “Pegawai percaya terhadap pimpinan dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik”, maka peneliti sarankan agar Balai Wilayah Sungai Bali-Penida kedepannya diharapkan dapat lebih menumbuhkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik, sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi meningkat.
4. Berdasarkan rata-rata indikator pada variabel pemberdayaan

dimana keseluruhan responden mempunyai persepsi yang paling kecil yaitu sebesar 4,20 terhadap item pernyataan “Pegawai merasa sudah tepat memilih pekerjaan dan rekan kerja”, maka peneliti sarankan agar Balai Wilayah Sungai Bali-Penida kedepannya diharapkan dapat lebih selektif dalam menempatkan pegawai agar sesuai dengan bidang dan kemampuan adaptasinya, sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi meningkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. 2017. Herzberg's two-factor theory of job satisfaction. *Life Science Journal*, Vol 14, No. 5, pp. 12-16.
- Angkiat. 2022. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Warna Warni Kreasi. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, Vol 3, No. 2, pp. 190-202.
- Apsari, N. M. M., & Riana, I. G. 2017. Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 6, No. 3, pp. 1592-1616.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, Vol 6, No. 2, pp. 204-223.
- Dhurup, M., Surujlal, J., & Kabongo, D. M. 2016. Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment

- and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country. *Procedia Economics and Finance*, Vol 35, pp. 485 – 492.
- Edison, Anwar, Komariyah., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta, Bandung.
- Gunawan, W. S., & Surya, I. B. K. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pemberdayaan Karyawan dan Inovasi Organisasi pada Mozzarella Restaurant & Bar Legian Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 4, No. 6, pp. 1591–1609.
- Hamsal. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, Vol 2, No. 1, pp. 15-29.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Nursing Ethics*, Vol 19, No. 4, pp. 513-529.
- Koesindratmono, F., & Septarini, B. G. 2011. Hubungan Antara Masa Kerja dengan Pemberdayaan Psikologis pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara X (Persero). *INSAN Media Psikologi*, Vol 13, No. 1, pp. 50–57.
- Kristiadi, N. S., & Putra, M. S. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional Pengurus di LSM Baladika Bali DPC Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 5, No. 9, pp. 6036–6057.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. 2016. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, Vol 35, No. 5, pp. 681–705.
- Negara, I. G. N. A., & Adnyani, I. G. A. D. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Progam Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol 10, No. 1, pp. 21-40.
- Nurpratama, M., & Yudianto, A. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai KPU Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, Vol 8, No. 1, pp. 36-46.
- Paradina, A. E., & Wijayati, D. T. 2022. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan

- Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, Vol 18, No. 1, pp. 17-23.
- Paradisani, P. T., & Putra, M. S. 2019. Peran Pemberdayaan Karyawan dalam Memediasi Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol 8, No. 9, pp. 5549-5570.
- Pareraway, A. S., Kojo, C., & Roring, F. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, Vol 6, No. 3, pp. 1828-1837.
- Pradana, R. A., & Santoso, B. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT Harapan Sejahtera Karya Utama Sidoarjo. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Vol 4, No. 3, pp. 686-699.
- Pradnyanata, A. A. N. A. I., Sujana, I. W., & Suardika, N. 2020. Pengaruh Quality Of Work Life dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. – Poultry Breeding Division Unit Tukadaya Jembrana). *E-Jurnal Unmas*, Vol 1, No. 4, pp. 190-200.
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. 2020. The Effect of Work-Family Enrichment on Job Satisfaction of Working Mothers. *Journal of International Conference Proceedings*, Vol 3, No. 2, pp. 32-40.
- Rahayu, I., Musadieg, M., & Prasetya, A. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT Badak LNG Bontang). *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, Vol 43, No. 1, pp. 1-9.
- Resnadita, N. 2020. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kerja Tim, dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 8, No. 3, pp. 813-817.
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Septyarini, E., & Tupen, O. B. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Religion Education Social Laa Roiba Journal*, Vol 4, No. 4, pp. 987-999.
- Shein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Fransisco: John Wiley & Son. Inc.
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Syahrudin, Ramly, A. T., & Ardiasih, L. S. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, Vol 5, No. 3, pp. 484-496.
- Ulutas, M. 2018. The Effect of Empowerment on Employees' Job Satisfaction: A Research On Konya Industrial Zone. *MANAS Journal of Social Studies*, Vol 7, No. 1, pp. 1624-7215.
- Wahyuningsih, Sukmawati, S., & Basalamah, J. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Makassar. *Center of Economic Student Journal*, Vol 2, No. 2, pp. 126-132.
- Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol 7, No. 6, pp. 3027-3058.
- Wijayanto, P. W., & Tjahjaningsih, E. 2022. Pengaruh Pemberdayaan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Career plateau dan Dampaknya terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Madya Semarang). *Jurnal Ekonomika*, Vol 6, No. 2, pp. 280-297.