

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, MOTIVASI, DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, COMMUNICATION, MOTIVATION, AND WORKLOAD ON JOB SATISFACTION

Salma Nurhanifah¹⁾, Hengky Widhiandono²⁾, Akhmad Darmawan³⁾, Totok Haryanto⁴⁾

¹²³⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
email: salmanurhanifah16@gmail.com¹⁾email: hengkywidhiandono@ump.ac.id²⁾
email: akhmaddarmawan@ump.ac.com³⁾. email: feb.ump.th@gmail.com⁴⁾

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan (ATR/BPN) Kabupaten Cilacap. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif-survey. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap. Sampel diambil menggunakan rumus slovin yang berjumlah 108 pegawai di ATR/BPN Kabupaten Cilacap. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling (SRS)*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik Smart Partial Least Square (Smart-PLS) 3.2.9 digunakan untuk uji validitas, uji reliabilitas, uji *R-Square*, uji *Net Fit Index (NFI)*, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap, sedangkan beban kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi, Beban Kerja, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of leadership style, communication, work motivation, and workload on employee job satisfaction at the Office of the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning of the Land Agency (ATR/BPN) of Cilacap Regency. This type of research is a quantitative-survey research. The population in this study were all ATR/BPN employees in Cilacap Regency. Samples were taken using the slovin formula, totaling 108 employees at ATR/BPN Cilacap Regency. The sampling technique in this study used the Simple Random Sampling (SRS) technique. The research instrument used a questionnaire. The analysis technique in this study uses statistical analysis Smart Partial Least Square (Smart-PLS) 3.2.9 is used to test validity, reliability test, R-Square test, Net Fit Index (NFI) test, and hypothesis testing. The results of this study prove that partially leadership style, communication, work motivation affect job satisfaction of ATR/BPN employees in Cilacap Regency, while workload partially does not affect job satisfaction of ATR/BPN employees in Cilacap Regency.

Keywords: Leadership Style, Communication, Motivation, Workload, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Sampai tahun 2022, permasalahan agraria di Indonesia masih belum terselesaikan, ditunjukkan oleh sejumlah 1.504 kasus konflik agraria terjadi dari tahun 2016 hingga 2022 (republika.co.id). Hal tersebut mengakibatkan adanya konflik atau pertikaian tanah dan memunculkan adanya reformasi kebijakan agraria. Tujuan dibuatnya reformasi kebijakan agraria adalah meningkatkan dan memakmurkan kehidupan petani dan masyarakat membentuk perekonomian yang maju (Zein, 2019).

Pemerintah saat ini berupaya untuk menggenapkan program strategis untuk menyelesaikan persoalan agraria, yaitu dengan Pendaftaran Tanah Sistematis Lengkap (PTSL) (atrbtn.go.id). Tercatat tahun 2022, Indonesia memiliki bidang tanah sebanyak 126 juta dengan sejumlah 78 juta bidang tanah tersertifikat, dan 16 juta bidang tanah belum tersertifikat. Sehingga, saat ini masih terdapat 31,7 (25,20%) bidang tanah belum terdaftar (cilacapkab.go.id). Oleh karena itu, segala upaya dikerahkan oleh seluruh Badan Pertanahan Nasional (BPN) di Indonesia untuk menyelesaikan reformasi agraria, salah satunya

adalah Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Cilacap.

Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap mengerahkan segala upaya untuk dapat mencapai target bahkan hingga melakukan kerja ekstra dan dirasakan berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan beban kerja pada pegawai. Padahal kepuasan kerja adalah hal penting yang dapat meningkatkan produktifitas. Sebagaimana dikatakan bahwa seorang pekerja akan produktif jika pekerja senang/bahagia (Robbins & Judge, 2017). Perasaan senang/bahagia yang dirasakan oleh pegawai itu akan memicu atau mendorong mereka untuk bekerja dan meningkatkan produktifitas. Dengan meningkatnya produktifitas, akan menciptakan hasil kerja yang maksimal, dan menciptakan kepuasan kerja.

Pradana & Santoso, (2022) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar mau memenuhi dan mencapai target suatu organisasi.” Pegawai akan lebih efektif bila pemimpin memiliki sifat, ramah kepada pegawai, membangun struktur dalam hal peran pekerjaan yang jelas, serta memiliki kemampuan dan motivasi agar kepercayaan bawahan terjadi. Dalam arti lain bahwa pegawai akan puas jika memiliki pimpinan yang ramah, dapat menghargai bawahan, memotivasi bawahan, dan membangun kepercayaan dengan bawahan. Fenomena gaya kepemimpinan yang ada di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap diperoleh informasi bahwa pimpinan berusaha mencapai target ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang relatif banyak dimasa pandemi Covid-19. Disisi lain, pimpinan juga menerima aspirasi dari bawahannya agar pekerjaan cepat dilaksanakan. Dengan gaya kepemimpinan baru yang diterapkan, pimpinan berharap pekerjaan dapat terselesaikan tanpa harus berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai. Sayangnya selama ini pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja masih jarang diteliti pada Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap. Selain itu, masih adanya perbedaan pendapat pada penelitian sebelumnya terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja seperti: Yusrizal, dkk., (2019), Yusuf, dkk., (2021), Fitriani, (2021), dan Sugiono, dkk., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Lang, dkk., (2021), Harahap & Khair, (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Riyanto & Panggabean, (2020), Salahudin, dkk., (2018), dan

Rubiharto, dkk., (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dirwan, (2022) mendefinisikan “komunikasi adalah suatu penafsiran pesan yang dilakukan oleh suatu organisasi tertentu”. Komunikasi di dalam organisasi dilakukan oleh seseorang kepada orang lain agar dapat merubah sikap dan perilaku untuk melaksanakan pesan yang disampaikan. Ciri komunikasi yang efektif dalam pekerjaan adalah: pengendalian diri antar komunikator; mengkomunikasikan pekerjaan dengan jelas, mematuhi kebijakan organisasi, menyampaikan keluhan (*feedback*) dan terdapat deskripsi pekerjaan yang jelas. Fenomena komunikasi yang terjadi di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap diketahui semakin sulit sejak adanya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan karyawan diharuskan bekerja di rumah masing-masing. Hal tersebut memberikan dampak berkepanjangan terjadinya *miss* komunikasi antar pegawai di kantor. Hal ini dikhawatirkan akan menurunkan kepuasan kerja pegawai. Sayangnya, pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja tersebut masih jarang diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu, masih adanya perbedaan pendapat pada penelitian sebelumnya terkait pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja seperti: Yusrizal, dkk., (2019), Sugiono, dkk., (2021), Hasibuan, (2020), dan Hilmawan & Yumhi, (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Herizal & Nur, (2019), Erviana, dkk., (2019), dan Hasibuan & Pasaribu, (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Salahudin, dkk., (2018) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pratama, dkk., (2022) mendefinisikan “motivasi adalah sesuatu yang mendukung dan menciptakan perilaku seseorang untuk semangat bekerja mencapai hasil maksimal.” Para individu-pegawai-yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja cukup lama dan maksimal untuk mencapai tujuan mereka (Robbins & Judge, 2017). Sehingga, pegawai yang termotivasi akan bertahan di organisasi, bekerja dengan memuaskan dan memiliki kepuasan kerja. Untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, pemimpin harus dapat mengetahui kebutuhan pegawai, memberikan arahan/bimbingan yang jelas, dan memberikan tanggung jawab/kepercayaan kepada pegawai, maka akan menciptakan kepuasan kerja. Fenomena motivasi yang dimiliki oleh pegawai di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap diketahui masih

bekerja dengan cara seperti biasa padahal target pekerjaan saat ini sangat banyak dan mereka didorong untuk bekerja secara ekstra, sehingga perlu diketahui pengaruh motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja mereka. Sayangnya, masih jarang yang membahas pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap. Selain itu, masih adanya perbedaan pendapat pada penelitian sebelumnya terkait pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja seperti: Saputra & Mulia, (2020), Heryenzus & Laila, (2018), Faisal & Munir, (2019), dan Saputra, (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Rubiharto, dkk., (2020), Erviana, dkk., (2019), Mundakir & Zainuri, (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Harahap & Khair, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hasibuan & Pasaribu, (2022) mendefinisikan “beban kerja adalah suatu jumlah pekerjaan yang diberikan kepada seseorang untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu”. Setiap pekerjaan memiliki volume tugas dan tenggat waktu yang menjadi beban kerja. Untuk mendapatkan kepuasan kerja, pimpinan harus dapat bersikap adil kepada pegawai dengan memenuhi hal-hal yang menjadi faktor kepuasan kerja salah satunya yaitu gaji/upah dan kebijakan promosi secara adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan hasil kerja yang diberikan oleh pegawai. Fenomena beban kerja yang dirasakan oleh pegawai di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap diketahui meningkat tajam dan pegawai diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu yang diberikan. Sayangnya, jarang penelitian yang membahas pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap. Selain itu, masih adanya perbedaan pendapat pada penelitian sebelumnya terkait pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja seperti: Malino, dkk., (2020), Zulaikha & Parmin, (2019), Putri, (2018) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Hasibuan & Pasaribu, (2022), Sembiring, (2022), dan Al-jihad & Jaenab, (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Astuti & Mayasari, (2021), Kusuma, (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Sugiarti, dkk., (2021) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja

Beberapa pakar telah mendefinisikan kepuasan kerja salah satunya yaitu Siboro, (2022) mendefinisikan “kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.” Sedangkan Nurhasanah, dkk., (2022) mendefinisikan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan.” Dengan demikian, kepuasan kerja adalah perasaan suka atau tidak suka yang dirasakan oleh individu/seseorang dalam menyikapi pekerjaan yang dihasilkan terhadap aspek-aspek pekerjaan yang terkandung di dalamnya.

Robbins dalam Wijaya (2017) mengemukakan faktor yang dapat membentuk kepuasan kerja yang antara lain adalah: 1) Pekerjaan yang menantang secara mental, seorang karyawan lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang untuk mengembangkan diri dengan ketrampilan dan kemampuannya. Setiap pegawai akan dihadapkan dengan berbagai pekerjaan. Ketika pegawai mendapati pekerjaan yang dirasakan berpeluang bagi peningkatan ketrampilan dan kemampuannya, maka akan mendorong kepuasan kerja. 2) Imbalan yang setimpal, imbalan bisa berupa pembayaran dan kebijakan promosi. Pembayaran dikatakan adil jika sesuai dengan level ketrampilan karyawan, dan sesuai standar pembayaran komunitas, sedangkan kebijakan promosi dikatakan adil jika dapat berpeluang bagi pertumbuhan diri. Ketika pegawai mendapati pembayaran dan promosi yang adil, maka akan mendorong kepuasan kerja. 3) Kondisi kerja yang mendukung, karyawan menyukai tempat kerja yang relatif dekat dengan tempat tinggal, lingkungan kerja yang nyaman, fasilitas kerja yang memadai, bersih dan modern, serta tidak berbahaya atau aman. Ketika pegawai mendapati keseluruhan hal tersebut dalam pekerjaannya, maka akan mendorong kepuasan kerja. 4) Mitra kerja yang mendukung, karyawan senang jika mereka memiliki pimpinan yang ramah dan mampu memahami bawahan, menunjukkan ketertarikan kepada bawahan, menawarkan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat karyawan, serta memiliki mitra kerja yang ramah dan mendukung pekerjaan. Ketika pegawai dapat menjalin hubungan dan berinteraksi dengan baik bersama mitra kerja dan pimpinan, maka pekerjaan akan terlaksana dengan baik dan mendorong kepuasan kerja.

Gaya Kepemimpinan

Beberapa pakar telah mendefinisikan gaya kepemimpinan salah satunya yaitu Pradana & Santoso, (2022) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar mau memenuhi dan mencapai target suatu organisasi.” Sedangkan Septyarini & Tupen, (2022) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah strategi, ketrampilan, sifat dan perilaku yang cakap seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya.” Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan kemampuan, sikap, perilaku, serta strategi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai target organisasi.

Robbins & Judge (2017) mengemukakan teori gaya kepemimpinan yang antara lain adalah: 1) Teori Sifat, menekankan pada kualitas dan karakteristik pimpinan seperti kepribadian, social, fisik, atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya. Teori ini juga menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kecerdasan emosional yaitu empati yang dimiliki oleh pimpinan untuk merasakan kebutuhan bawahan, mendengarkan apa yang bawahan katakan (dan yang tidak dikatakan), serta membaca reaksi dari orang lain. Ketika pemimpin bisa menunjukkan serta mengelola karakter (sifat, perilaku, dan kepribadian) dan emosional yang positif kepada pegawai, dan pegawai itu terpengaruh, maka pegawai akan senang dan bersimpati dengan tulus, dan mendorong kepuasan kerja. 2) Teori Perilaku, menekankan pada dua hal yang dimiliki oleh pimpinan yaitu memprakarsai struktur dan keramahan. Memprakarsai struktur melihat sejauh mana pimpinan dapat mendefinisikan dan menstrukturisasi peranan dan pekerjaannya dalam mencapai tujuan, sedangkan keramahan melihat sejauh mana pimpinan dapat membangun hubungan saling percaya kepada pekerja, menghormati gagasan dari para pekerja, dan menghargai perasaan mereka. Jika seorang pemimpin itu mengerti dan dapat menata/mengelola tugas, peranan, dan tanggung jawabnya sebagai atasan/pimpinan, serta dapat membangun hubungan baik, harmonis dan saling menghormati dengan pegawai, maka pegawai akan senang dan mendorong kepuasan kerja. 3) Teori Kepemimpinan Situasional, menekankan cara pimpinan dalam melihat sejauh mana kesiapan para bawahan untuk bekerja. Jika para bawahan tidak mampu dan tidak bersedia, maka pemimpin harus menjelaskan dan memberikan pengarahan

secara spesifik, namun jika para bawahan tidak mampu tetapi bersedia, maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengompensasikan kekurangan kemampuan dari para pengikutnya. Pemimpin harus dapat menemukan titik dimana para pegawai bersedia dan mampu dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya, serta menghasilkan *output kerja* yang maksimal, dan mendorong kepuasan kerja.

Komunikasi

Beberapa pakar telah mendefinisikan komunikasi salah satunya adalah Dirwan, (2022) mendefinisikan “komunikasi adalah suatu penafsiran pesan yang dilakukan oleh suatu organisasi tertentu”. Sedangkan Hasibuan & Pasaribu, (2022) mendefinisikan “komunikasi adalah penyampaian pesan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.” Dengan demikian, komunikasi adalah sebuah penafsiran sebuah pesan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih di dalam suatu organisasi. Dalam hal ini berarti terjadi proses penyampaian pesan antara komunikator dengan penerima. Komunikator dan penerima adalah pimpinan dan pekerja.

Robbins & Judge (2017) mengemukakan teori komunikasi sebagai berikut: 1) Komunikasi berperan mempengaruhi perilaku pekerja di berbagai cara, menekankan pada komunikasi sebagai salah satu fungsi pengendalian dengan memberikan peran bagi pegawai untuk menyampaikan keluhan, mendeskripsikan pekerjaan, dan mematuhi kebijakan. Ketika komunikator (pengirim pesan)-dalam hal ini pimpinan/pegawai-menyampaikan pesan kepada penerima-pegawai-, maka penerima akan merubah sikap sesuai dengan pesan yang disampaikan. Apabila komunikator mampu berkomunikasi dengan baik maka akan menciptakan sikap yang positif bagi penerima pesan, dan penerima akan bekerja secara sesuai dan maksimal, dan akan mendorong kepuasan kerja. 2) Komunikasi dalam kelompok mengakibatkan adanya kepuasan, komunikasi sebagai bentuk “*pernyataan emosional*” dan pemenuhan kebutuhan sosial pegawai. Setiap pegawai yang berhasil berkomunikasi dalam sosial mereka, mampu mengekspresikan emosional (perasaan baik itu positif maupun negatif) mereka, maka akan mendorong kepuasan kerja.

Motivasi

Beberapa pakar telah mendefinisikan motivasi salah satunya Pratama, dkk., (2022) mendefinisikan “motivasi adalah sesuatu yang mendukung dan menciptakan perilaku seseorang

untuk semangat bekerja mencapai hasil maksimal.” Sedangkan Fajrina & Kustini, (2022) mendefinisikan “motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang sebagai tenaga penggerak untuk mencapai tujuan.” Dengan demikian, motivasi adalah sesuatu yang bersifat sebagai tenaga penggerak/pendorong yang dapat membangkitkan semangat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

Robbins & Judge (2017) mengemukakan teori motivasi kerja yang salah satunya adalah: 1) Teori Hierarki Kebutuhan, dikemukakan oleh Abraham Maslow yang menekankan pada lima kebutuhan dasar manusia yang diantaranya yaitu fisiologis (rasa haus, lapar, seks, tempat perlindungan dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (bebas dari bahaya fisik dan emosional), sosial (saling menyayangi memiliki, menerima, dan persahabatan), penghargaan (pengakuan, penghargaan, status, pencapaian diri), dan aktualisasi diri (dorongan mengembangkan diri, potensi dan pemenuhan diri). Jika pimpinan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka pegawai akan senang dan mendorong kepuasan kerja. 2) Teori X dan Y dikemukakan oleh Douglas McGregor yang menekankan pada kebutuhan manusia dari sudut pandang berbeda. Teori X menekankan pada sudut pandang manajer terhadap pekerja sebagai seseorang yang harus diarahkan dan dipaksa untuk bekerja, sedangkan teori Y menekankan pada sudut pandang manajer terhadap pekerja sebagai seseorang yang memiliki sifat alamiah seperti beristirahat, bermain, mampu belajar, dan bertanggung jawab. Jika pemimpin mampu memahami karakter masing-masing pegawai untuk memenuhi kebutuhan mereka, maka akan menciptakan rasa senang pada pegawai dan mendorong kepuasan kerja.

Beban Kerja

Beberapa pakar telah mendefinisikan beban kerja salah satunya yaitu Hasibuan & Pasaribu, (2022) mendefinisikan “beban kerja adalah suatu jumlah pekerjaan yang diberikan kepada seseorang untuk diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.” Sedangkan Nurhasanah, dkk., (2022) mendefinisikan “beban kerja adalah suatu tuntutan kerja dan target kerja yang harus diselesaikan.” Dengan demikian, beban kerja adalah jumlah pekerjaan yang menjadi tuntutan kerja yang dimiliki oleh seseorang dan harus diselesaikan sesuai dengan target yang ditentukan.

Robbins & Judge (2017) mengemukakan bahwa orang pada umumnya lebih puas dengan pekerjaan itu sendiri. Salah satu penentu kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Setiap pegawai

pasti menerima tugas/pekerjaan dari pimpinan sesuai dengan kemampuan masing-masing, dan setiap pegawai memiliki kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Jika pegawai tidak dapat menerima karakteristik pekerjaan mereka atau pekerjaan dirasakan sebagai beban kerja berlebihan maka dapat menurunkan kepuasan kerja. Beban kerja tinggi jika berlangsung dalam waktu yang lama, akan menciptakan respons pegawai terhadap pekerjaan seperti: pegawai kurang konsentrasi, berkurangnya usaha (semangat kerja menurun), tingkat kesalahan pekerjaan bertambah. Oleh karena itu, beban pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2017) mengemukakan bahwa terdapat teori gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu: Teori Sifat, ditunjukkan oleh karakteristik (kepribadian, sosial, fisik, intelektual) dan empati pemimpin. Teori Perilaku, ditunjukkan oleh sejauh mana pemimpin dapat memprakarsai dan keramahan terhadap bawahan. Teori Kepemimpinan Situasional, gaya kepemimpinan dianggap berhasil bergantung pada kesiapan pekerjaannya.

Keseluruhan teori tersebut berkesinambungan pada penentuan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin dengan karakter yang baik, yang mampu memberikan motivasi dan mempengaruhi bawahan, serta pemimpin yang mampu berinteraksi dengan baik, mengkomunikasikan segala pekerjaan dengan baik dapat menciptakan perasaan senang dalam diri pegawai dan memberikan respons yang positif kepada pemimpin. Sebab jika pegawai dapat memberikan respons positif dari gaya kepemimpinan dan mau bekerja untuk hasil kerja yang maksimal, akan mendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun dukungan penelitian sebelumnya yaitu: Yusrizal, dkk., (2019), Yusuf, dkk., (2021), Fitriani, (2021), dan Sugiono, dkk.. (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Salahudin, dkk., (2018), dan Rubiharto, dkk., (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H1 : Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Teori yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2017) yaitu: komunikasi pengendalian perilaku dan komunikasi kelompok yang mengakibatkan adanya kepuasan. Dapat dikatakan bahwa ketika atasan/pegawai berperan sebagai komunikator (pengirim pesan) menyampaikan pesan/hal-hal terkait pekerjaan kepada penerima pesan maka penerima akan memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan isi pesan yang disampaikan. Komunikasi baik akan meningkatkan sikap baik seperti kepuasan kerja terhadap komunikator. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Adapun dukungan penelitian sebelumnya yaitu: Yusrizal, dkk., (2019), Sugiono, dkk., (2021), Hasibuan, (2020), dan Hilmawan & Yumhi, (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Salahudin, dkk., (2018) dan Anandita, dkk., (2021) mengatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2017) mengemukakan teori motivasi terhadap kepuasan kerja yaitu: Teori Hierarki Kebutuhan, tentang lima kebutuhan dasar manusia (fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri). Sedangkan Teori X dan Teori Y, tentang sudut pandang pemimpin dalam melihat karakter pekerja sebagai orang yang menyukai dan tidak menyukai pekerjaan.

Dalam kerjanya, sebagai manusia pasti memiliki hal/kebutuhan sebagai pemenuhan diri khususnya dalam pekerjaan seperti tempat perlindungan, rasa aman dalam bekerja, memiliki rekan kerja yang menyenangkan, status/pengakuan sebagai bentuk penghargaan, dan keinginan-keinginan lainnya. Seorang pemimpin juga harus melihat pegawai dari sisi karakternya. Serta pemimpin juga harus mampu memenuhi segala kebutuhan bawahan agar menunjang bekerja. Jika hal tersebut dilakukan, pegawai akan senang karena kebutuhannya terpenuhi dan pemimpin yang selalu memprioritaskan pekerjaannya, sehingga pegawai akan terus termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan, dan mendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun dukungan penelitian sebelumnya yaitu: Saputra & Mulia, (2020), Heryenzus & Laila, (2018), Faisal & Munir, (2019), dan Saputra, (2018) yang

menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Sedangkan Harahap & Khair, (2019), dan Bulan, dkk., (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3 : Motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Teori yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2017) bahwa orang pada umumnya lebih puas dengan pekerjaan itu sendiri, sebab alah satu penentu kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri. Setiap pegawai pasti memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang harus dikerjakan selama bekerja, dan setiap pegawai diberikan tugas dan tenggat waktunya masing-masing. Pekerjaan yang diberikan juga sesuai dengan kemampuan pada masing-masing pegawai. Jika pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan, maka merasakan beban kerja tinggi. Beban kerja akan semakin tinggi dan terasa berat jika berlangsung dalam waktu yang lama. Hal tersebut dapat mengakibatkan menurunnya konsentrasi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat kesalahan pekerjaan akan meningkat. Hal tersebut jika dibiarkan, akan mempengaruhi penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adapun dukungan penelitian sebelumnya yaitu: Wahyuni & Irfani, (2019), Astuti & Mayasari, (2021), Kusuma, (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Sugiarti, dkk., (2021), Antoni, dkk., (2021) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H4 : Beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif-survey. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kementerian Agraria dan Tata Ruang Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) Kabupaten Cilacap. Sampel penelitian ini berjumlah 108 pegawai berdasarkan pada rumus penentuan jumlah sampel Slovin tahun 1960. Teknik sampling menggunakan *Simple Random Sampling* (SRS). Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner. Teknik analisis menggunakan *Smart Partial Least Square* (*Smart-PLS*) 3.2.9 yang mencakup uji validitas, uji reliabilitas, uji *R-Square*, uji *Net Fit Index* (NFI), dan uji hipotesis. Sumber data menggunakan data

primer yaitu kuesioner yang didistribusikan kepada responden sejumlah yang telah ditentukan.

Teknik analisis data menggunakan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Pengujian terdiri atas: 1) Uji Validitas, untuk mengukur keabsahan indikator variabel yang digunakan. Dilakukan dengan dua cara yaitu; a) *Convergent Validity*, dapat dikatakan valid/berkorelasi jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0,5 dan nilai *loading factor* > 0,5 (Ghozali, 2021). b) *Discriminat Validity*, dapat dikatakan valid jika nilai konstruk pada setiap variabel lebih besar dari nilai konstruk lainnya (Ghozali, 2021). 2) Uji Reliabilitas, untuk mengukur konsistensi dan stabilitas. Dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,6 dan nilai *composite reliability* > 0,7 (Ghozali, 2021). Sedangkan model struktural merupakan salah satu analisis statistik dalam Smart-PLS untuk

menunjukkan hubungan antara konstruk dengan variabel independen/laten melalui nilai *R-Square*. Nilai *R-square* yang tinggi berarti bahwa model penelitian yang digunakan semakin baik dalam menjelaskan hubungan kualitas konstruk dengan variabel independen/laten (Ghozali, 2021). Pengujian *Normal Fit Index (NFI)* juga dilakukan untuk melihat model fit yang digunakan. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan melalui pengujian *bootstrapping* dengan melihat nilai t statistik pada tabel *path coefficient*. Dikatakan signifikan jika nilai t statistik > t *tabel* dengan nilai t tabel adalah 1,96 tingkat signifikansi (*p values*) sebesar 5%.

Berikut adalah definisi operasional dan indikator variabel terkait kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan beban kerja:

Tabel 1
Definisi Operasional dan Indikator Variabel

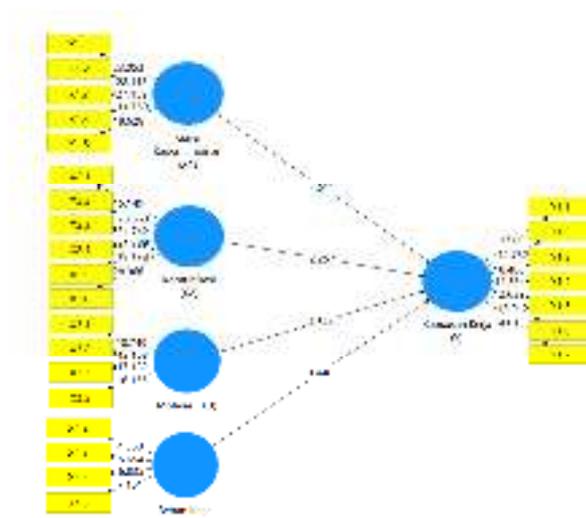
Variabel	Definisi Operasional	Indikator Variabel
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan maupun tidak yang dirasakan oleh seluruh pegawai di kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap terhadap pekerjaan yang diberikan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isi Pekerjaan, kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan apabila pekerjaan yang diberikan menarik dan memberikan kesempatan bagi pengembangan diri dan tanggung jawab terhadap pekerjaan 2. Supervisi, karyawan akan puas jika mereka merasa menjadi bagian penting dari organisasi, ditunjukkan melalui perhatian dan hubungan baik dengan atasan. 3. Organisasi dan manajemen, organisasi bersama manajemennya harus mampu menciptakan suasana yang baik dan mendukung dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan mendukung kepuasan kerja. 4. Kesempatan pengembangan diri, karyawan akan puas apabila dengan bekerja, mereka dapat memiliki kesempatan untuk mendapatkan pengalaman dalam meningkatkan kemampuan dirinya. 5. Gaji dan keuntungan, karyawan akan puas jika memperoleh gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, dan dibelikan secara adil sesuai apa yang dikerjakan, tuntutan kerja, dan standar gaji terhadap pekerjaan tertentu. 6. Rekan Kerja, kepuasan akan muncul jika karyawan dengan rekan kerja dapat menjalin dan menjaga hubungan dekat dan menciptakan kondisi/situasi kerja

		<p>yang nyaman dan menyenangkan.</p> <p>7. Kondisi Kerja, kepuasan akan muncul jika karyawan bekerja dalam kondisi yang terdukung oleh sarana dan prasarana yang memadai.</p> <p>Sumber: Rivai (2016) dalam Siboro, (2022)</p>
<p>Gaya Kepemimpinan (X1)</p>	<p>Gaya kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap untuk mempengaruhi bawahannya/pegawai untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.</p>	<p>1. <i>Gaya Directing</i> (mengarahkan), pimpinan secara aktif memberikan arahan/petunjuk pekerjaan secara spesifik, dan mengawasi bawahan dengan ketat terhadap setiap penyelesaian tugas yang diberikan.</p> <p>2. <i>Gaya Coaching</i> (melatih), pimpinan tetap melakukan pengarahan dan pengawasan ketat namun disertai dengan keterbukaan pimpinan dalam memberikan penjelasan terkait permintaan/saran bawahan, keputusan, dan dukungan.</p> <p>3. <i>Gaya Supporting</i> (mendukung), pimpinan akan memberikan dukungan dan arahan yang penuh kepada bawahan yang memiliki komitmen kurang baik.</p> <p>4. <i>Gaya Delegation</i> (mendelegasikan), pimpinan memiliki bawahan yang menjadi orang kepercayaan, dan segala keputusan serta tanggung jawab diberikan kepada bawahan kepercayaan.</p> <p>Sumber: Blanchard (1992) dalam Bulan, dkk., (2018)</p>
<p>Komunikasi (X2)</p>	<p>Komunikasi adalah proses penyampaian pikiran/perasaan berupa informasi, ide, harapan dan himbauan, serta kepercayaan yang dilakukan oleh seluruh pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap dengan tujuan akan mengubah perilaku, sikap, maupun pandangan pegawai untuk melaksanakan isi pesan yang telah disampaikan.</p>	<p>1. Informasi mudah diperoleh, kinerja karyawan akan baik apabila karyawan mudah dalam memperoleh informasi dari suatu komunikasi, dalam bentuk ide, informasi, gagasan maupun pengertian yang diberikan dari orang lain secara lancar.</p> <p>2. Intensitas komunikasi, intensitas komunikasi sangat diperlukan guna untuk menjaga kelancaran komunikasi dan menciptakan komunikasi yang baik dan lancar</p> <p>3. Efektivitas komunikasi, komunikasi dapat dikatakan efektif jika proses komunikasi dilakukan secara tatap muka/langsung untuk memudahkan komunikator-pengirim pesan-dan penerima dalam mengkomunikasikan pesan.</p> <p>4. Tingkat pemahaman pesan, seseorang akan mudah memahami isi pesan jika komunikasi yang dilakukan baik dan lancar.</p> <p>5. Perubahan sikap, perubahan sikap akan</p>

		<p>terjadi ketika penerima telah menerima dan memahami isi pesan yang telah disampaikan oleh komunikator. Penerima akan bersikap/perilaku sesuai dengan isi pesan yang disampaikan. Sumber: Mangkunegara (2014) dalam Hasibuan, dkk., (2022)</p>
<p>Motivasi (X3)</p>	<p>Motivasi adalah kekuatan, ketekunan, dan arah yang dimiliki oleh seluruh pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap baik dari dalam maupun luar diri yang bersifat sebagai <i>power</i> bagi mereka untuk bekerja mencapai tujuan yang diinginkan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan Kerja, berisi tentang pemberian tugas dan pekerjaan kembali kepada karyawan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, serta penempatan kerja yang sesuai. 2. Kondisi Pekerjaan, berisi tentang kondisi lingkungan kerja di tempat kerja terkait dengan kenyamanan saat bekerja. 3. Fasilitas Rekreasi, berisi tentang aktivitas penyegaran seperti liburan ke tempat rekreasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan diluar jam kerja. 4. Promosi Jabatan, akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi untuk mengembangkan diri, dengan melihat seberapa besar kesempatan bagi pekerja untuk dapat mengembangkan diri. 5. Jaminan kesehatan, berisi tentang jaminan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk perlindungan dan rasa aman, yaitu berupa jaminan kesehatan yang diberikan oleh pimpinan. <p>Sumber: Ardana, dkk., (2012:193) dalam Saputra & Adnyani, (2019)</p>
<p>Beban Kerja (X4)</p>	<p>Beban kerja adalah perbandingan waktu yang dikeluarkan oleh seluruh pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap dalam menyelesaikan tugas kerja dengan waktu standar kerja yang telah ditentukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi kerja yang efisien dan efektif.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beban waktu (<i>time load</i>), berisi tentang total waktu yang dikeluarkan untuk menyelesaikan tugas kerja yang diberikan. 2. Beban usaha mental (<i>mental effort load</i>), berisi tentang seberapa besar usaha mental yang dikerahkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas kerja. 3. Beban tekanan psikologis (<i>psychologis stress load</i>), berisi tentang bobot/risiko pekerjaan, kebingungan dan frustrasi yang dirasakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. <p>Sumber: Tarwaka (2014) dalam Siboro, (2022)</p>

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil model analisis pada Smart-PLS dipaparkan dalam Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Smart-PLS

Analisis Uji Outer Model

Convergent Validity

Hasil nilai *Average Variant Extracted* (AVE) dan *outer loading* disajikan dalam analisis. Hasil analisis diketahui bahwa terdapat beberapa indikator yang tidak valid yaitu variabel motivasi kerja (X3_4) dan beban kerja (X4_1), sehingga indikator harus dihilangkan dan melakukan pengujian kembali. Setelah pengujian ulang dilakukan, dapat diketahui bahwa nilai AVE > 0,5 pada setiap variabel. Variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,663 satuan, variabel komunikasi sebesar 0,656 satuan, variabel motivasi sebesar 0,682 satuan, variabel beban kerja sebesar 0,704 satuan, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,588 satuan. Hasil analisis juga diketahui bahwa nilai *loading factor* > 0,7 pada setiap variabel. Variabel gaya kepemimpinan berkisar pada 0,719 hingga 0,859 satuan, variabel komunikasi berkisar pada 0,731 hingga 0,854 satuan, variabel motivasi berkisar pada 0,786 hingga 0,891 satuan, variabel beban kerja berkisar pada 0,757 hingga 0,919 satuan, dan variabel kepuasan kerja berkisar pada 0,707 hingga 0,882 satuan. Dengan demikian, seluruh variabel dikatakan valid.

Discriminant Validity

Hasil nilai konstruk masing-masing variabel disajikan dalam analisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *cross loading* setiap variabel lebih besar dibandingkan pada variabel lainnya. Variabel gaya kepemimpinan berkisar pada 0,719 hingga 0,859 satuan, variabel komunikasi berkisar pada 0,731 hingga 0,854 satuan, variabel motivasi berkisar pada 0,786 hingga 0,891 satuan, variabel beban kerja berkisar pada 0,757 hingga 0,919 satuan, dan variabel

kepuasan kerja berkisar pada 0,707 hingga 0,882 satuan. Dengan demikian, seluruh variabel dikatakan valid.

Composite Reliability

Hasil nilai *composite reliability* dan *Cornbach Alpha* setiap variabel disajikan dalam analisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *Cornbach Alpha* > 0,6 pada setiap variabel. Variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,871 satuan, variabel komunikasi sebesar 0,894 satuan, variabel motivasi sebesar 0,844 satuan, variabel beban kerja sebesar 0,868 satuan, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,882 satuan. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* > 0,7 pada setiap variabel. Variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,907 satuan, variabel komunikasi sebesar 0,919 satuan, variabel motivasi sebesar 0,895 satuan, variabel beban kerja sebesar 0,904 satuan, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,909 satuan. Dengan demikian, seluruh variabel dikatakan reliabel.

Analisis Uji Inner Model

Uji R-Square

Hasil uji *R-Square* disajikan dalam analisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *R-Square* sebesar 0,738 satuan. Dengan demikian, dapat dikatakan nilai X1, X2, X3, dan X4 mampu menjelaskan variasi atau memberikan pengaruh terhadap Y sebesar 73,8%.

Normed Fit Index (NFI)

Hasil *Normal Fit Index* (NFI) disajikan analisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai NFI sebesar 0,736 satuan, berarti ketepatan model

sebesar 73,6%. Dengan demikian, model penelitian yang digunakan dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung disajikan pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Path Coefficient Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,373	4,611 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima
Komunikasi -> Kepuasan Kerja	0,242	2,257 > 1,96	0,012 < 0,05	Diterima
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,341	4,544 > 1,96	0,000 < 0,05	Diterima
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	-0,021	0,446 < 1,96	0,328 > 0,05	Ditolak

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap Cilacap yang menekankan pada ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan, serta pimpinan juga menerima aspirasi dari bawahannya (transparan) sudah tepat sebab dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal itu dapat terlihat pada hasil analisis pada Tabel 2 dimana hipotesis 1 yang menyatakan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima. Sesuai dengan teori gaya kepemimpinan, seorang pemimpin mestinya harus memperkuat struktur tugas dan bersifat ramah kepada bawahan dan memiliki kemampuan sosial yang baik terhadap bawahan. Dalam hal ini, pimpinan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap telah mengarahkan pekerjaan dengan baik dan memiliki hubungan yang baik dengan pegawai menjadi kunci kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh peneliti sebelumnya yaitu; Yusrizal, dkk., (2019), Yusuf, dkk., (2021), Fitriani, (2021), dan Sugiono, dkk., (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi tidak didukung oleh Salahudin, dkk., (2018), dan Rubiharto, dkk., (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Komunikasi yang diterapkan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap yang menekankan pada cara komunikasi yang dilakukan dengan menyampaikan deksripsi-deskripsi pesan/tugas kerja secara jelas, serta membangun adanya

hubungan yang baik dengan rekan kerja sudah tepat sebab dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal itu dapat terlihat pada hasil analisis pada Tabel 2 dimana hipotesis 2 yang menyatakan komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima. Sesuai dengan teori komunikasi, pimpinan beserta pegawai harus membangun komunikasi yang baik untuk memberikan kendali/pengaruh positif kepada penerima, serta berinteraksi sosial untuk melaksanakan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan isi pesan. Dalam hal ini berarti pimpinan bersama pegawai di kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap mampu berkomunikasi dengan baik dalam bekerja, menjalin hubungan yang baik dan menghasilkan pekerjaan yang maksimal menjadi kunci kepuasan kerja pegawai, walaupun mereka tidak berada dalam divisi/unit kerja yang sama. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu: Yusrizal, dkk., (2019), Sugiono, dkk., (2021), Hasibuan, (2020), dan Hilmawan & Yumhi, (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi tidak didukung oleh Salahudin, dkk., (2018) dan Anandita, dkk., (2021) mengatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja yang diterapkan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap yang menekankan pada beberapa hal yang dapat dilakukan di kantor untuk meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja seperti makan bersama, penyejukan/*refreshing* dengan memutar musik, berbincang dengan rekan kerja, dan sebagainya dapat dikatakan sudah tepat sebab dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal itu dapat terlihat pada hasil analisis pada Tabel 2

dimana hipotesis 3 yang menyatakan motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan diterima. Sesuai dengan teori motivasi, pimpinan harus mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai secara fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan/pengakuan, aktualisasi diri, serta pimpinan harus mampu memahami karakteristik masing-masing pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan agar menciptakan kepuasan kerja. Dalam hal ini berarti pegawai di kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap memiliki motivasi kerja yang tinggi dilengkapi dengan program-program kantor yang mendukung motivasi pegawai menjadi kunci kepuasan kerja pegawai, meskipun terlihat bahwa mereka bekerja dengan santai namun mereka tetap bekerja dan memiliki motivasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu; Saputra & Mulia, (2020), Heryenzus & Laila, (2018), Faisal & Munir, (2019), dan Saputra, (2018) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi tidak didukung oleh Harahap & Khair, (2019), dan Bulan, dkk., (2018) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Kapasitas beban kerja yang terjadi di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap memang dirasa melebihi kebiasaannya, namun hal itu tidak mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, sehingga beban kerja yang bertambah mempengaruhi kepuasan kerja namun tidak sampai signifikan. Hal itu dapat terlihat pada hasil analisis pada Tabel 2 dimana hipotesis 4 yang menyatakan beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan ditolak. Sesuai dengan teori beban kerja, pimpinan harus memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pada masing-masing pegawai agar pegawai dapat menerima pekerjaan dengan baik dan maksimal. Dalam hal ini berarti pimpinan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap telah memberikan tugas kerja yang sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai, dan pegawai mampu memahami karakteristik pada setiap pekerjaan yang diberikan. Hal ini juga menunjukkan bahwa beban kerja yang dirasakan oleh pegawai ATR/BPN Kabupaten Cilacap masih dalam batas wajar kemampuan yang dimiliki pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu: Sugiarti, dkk., (2021), Antoni, dkk.,

(2021), Yuliani & Kurniyati, (2021), dan Arifuddin, dkk., (2021) menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis dapat disimpulkan: Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh pimpinan di Kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap sudah tepat dan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang terjalin oleh pegawai di kantor ATR/BPN Kabupaten Cilacap baik dan dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi yang ditunjukkan oleh pegawai untuk bekerja mampu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Terakhir, fenomena meningkatnya beban kerja yang mereka alami ternyata tidak sampai menurunkan kepuasan kerja secara signifikan. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, dan dapat menjadi bahan pertimbangan instansi dalam mengambil keputusan yang tepat guna meningkatkan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-jihad, M., & Jaenab. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bima. *Journal Scientific of Mandalika (JSM)*, 2(6), 224–238.
- Anandita, S. R., Choiriyah, Z., & Wisnu Mahendri. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Smk Kreatif Hasbullah Bahrul Ulum). *Jurnal Inovasi Penelitian (JIP)*, 2(3), 899–908.
- Antoni, F., Damayanti, R., & Puspita, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Palembang. *SEMB-J: Sharia Economic Management Business Journal*, 2(1), 65–69.
- Arifuddin, Maryadi, & Gusti, D. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Beban Kerja dan Kerjasama terhadap Kepuasan Kerja Pegawai OPD Perkimtan Kabupaten Majene. *Nobel Management Review*, 2(1), 59–72.
- Astuti, D. G. M., & Mayasari, N. M. D. A. (2021). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja

- Terhadap Kepuasan Kerja Pada Lapas Kelas IIB Singaraja. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 255–263.
- Bulan, S., Chandra, T., & Komara, A. H. (2018). The Effect Of Leadership Styles, Motivation, And Commitment On Work Satisfaction And Primary Teachers' Performance In Rimba Sub-District Of Rokan Hilir. *KURS (Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan, Dan Bisnis)*, 3(2), 156–170.
- Dirwan, A. (2022). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Penerbangan ABC. *Jurnal Ilmiah Manajemen SURYA*, 11(2), 78-88.
- Erviana, A., Indrawati, M., & Hidayat. (2019). Kepuasan Kerja Pegawai Dinas P3AKB Kabupaten Bojonegoro Ditinjau Dari Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 3(4), 410–423.
- Faisal, Munir Razak, F. N. (2019). The Influence of Motivation , Education Program and Training (Diklat), and Work Discipline Against Job Satisfaction of Employees in Population Control and Family Planning Office of Bantaeng Regency YUME : Journal of Management. *YUME : Journal of Management*, 2(2).
- Fajrina, A. N., & Kustini, K. (2022). Dampak Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Puma Logistics International. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 7(2), 408–420.
- Fitriani, K. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Updk Bakar. *DECISION: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol 2 No 1, 21–32.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square : Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris. *Book, Edisi* 3(1), 315. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Hasibuan, D. (2020). Pengaruh Komunikasi, Efektivitas Kepemimpinan dan Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Labuhanbatu. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1, 131–136.
- Hasibuan, L. M., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.619>
- Herizal, & Nur, M. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Dan Peternakan Kabupaten Pidie. *Jurnal Sains Riset*, 9(3), 43–51. <https://doi.org/10.47647/jsr.v9i3.158>
- Heryenzus, & Laila, R. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Batam. *JIM UPB, Vol 6 No 2*, 12–21.
- Hilmawan, H & Yumhi. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rutan Kelas IIB Rangkasbitung. *The Asia Pacific : Journal of Management Studies, Vol 6 No 1*(1986), 1–10.
- Kurniyati, N. N., & Fajar Yuliani, I. (2021). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Sub Bagian Kepegawaian Dan Keuangan Dinas Pertanian Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.51277/keb.v16i1.79>
- Kusuma, E. Y. (2020). Stres Kerja, Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Mojokerto. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen: Journal Of Economics and Management (JEM)*, 21(1), 41–56.
- Lang, Prisika., Trang, Irvan., Uhing Yantje. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan,

- Motivasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 61–70.
- Malino, D. S. D., Radja, J., & Sjahrudin, H. (2020). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pos. *NIAGAWAN*, 9(2).
- Mundakir, & Zainuri. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Managemen Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 37–48.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Pradana, R. A., & Santoso, B. (2021). 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*, 4(3), 686–699. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.714>
- Pratama, D., M, A., & Anggraini, M. D. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Padang. *Matua Jurnal*, 4(1), 1–16.
- Putri, M. A. (2018). Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Auditor Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Kantor Akuntan Publik di Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, Vol 2 No 2, 1–18.
- Riyanto, S., & Panggabean, M. (2020). The Impact of Leadership, Organizational Culture and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction (Case Study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk). *Atlantis Press*, 120(Icmeb 2019), 28–36. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi / Organizational Behavior*. 6(4), 2098–2107.
- Rubiharto, D., Kuncoro, T., & Purwanto, A. (2020). Analisis gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. 6, 32–49.
- Salahudin, D. N., Lengkong, V. P. K., Tulung, J. E. (2018). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Se Kota Kotamobagu. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(3), 1858–1867.
- Saputra, M. P. P., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Motivasi, Komunikasi, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(1), 70.
- Saputra, N., & Mulia, R. A. (2020). Kontribusi Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1), 20–28.
- Saputra, S. A. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, Vol 4 No 1, 72–89.
- Sembiring, J. M. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 185–199.
- 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. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4, 918–930.
- Siboro, E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Aparat Kepolisian Daerah Sumatera Utara (Studi Pada Direktorat Reserse Kriminal Khusus). *Jesya*

(*Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*), 5(1),
279–292.
<https://doi.org/10.36778/jesy.v5i1.616>

- Sugiarti, A., Hadiyati, E., & Orbaningsih, D. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai UKPBJ Sekretariat Daerah Mojokerto. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 17(April), 37–45.
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400.
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Wahyuni, R., & Irfani, H. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam. *Jurnal PSYCHE*, 12(1), 1–10.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Medan.*
- A, Yusrizal., Arifin, Hadi., Bachri, Naufal. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Pegawai Bakti Pada Sekretariat DPRK Lhokseumawe. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*, 4(1).
- Yusuf, I., Iskandar, R., & Achmad, G. N. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Pt Pln (Persero) Sektor Mahakam. *Jurnal Ekonomika : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syari'ah*, 10(2), 1–24.
<https://doi.org/10.24903/je.v10i2.1434>
- Zein, S. (2019). *Reformasi Agraria Dari Dulu Hingga Sekarang di Indonesia*. 9(2), 121–135.
- Zulaikha, I., & Parmin. (2019). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pelaksana PNS dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kesekretariatan Panwascam di Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(1).