

# Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (*The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees*)

Novia Sulistyawati<sup>1\*</sup>, Iwan Kresna Setyadi<sup>2</sup>, Jubaedah Nawir<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta<sup>1,2,3</sup>

[Novia.s@upnvj.ac.id](mailto:Novia.s@upnvj.ac.id)<sup>1\*</sup>, [iksetiadi@gmail.com](mailto:iksetiadi@gmail.com)<sup>2</sup>, [jubaeda@upnvj.ac.id](mailto:jubaeda@upnvj.ac.id)<sup>3</sup>



## Riwayat Artikel

Diterima pada 11 Oktober 2021  
Revisi 1 pada 24 Oktober 2021  
Revisi 2 pada 17 November 2021  
Revisi 3 pada 1 Desember 2021  
Revisi 4 pada 8 Januari 2022  
Revisi 5 pada 28 Januari 2022  
Disetujui pada 1 Maret 2022

## Abstract

**Purpose:** This research was conducted to determine whether or not the work environment, organizational culture and transformational leadership influence the job satisfaction of millennial generation employees

**Research methodology:** Sampling of 80 respondents of millennial generation employees in Rw 11 Cakung Timur Cakung, East Jakarta who currently work in a company based on criteria using purposive and roscow techniques. Analysis technique with path method and analysis tool using SmartPLS 3.3.

**Results:** (1) the work environment has a positive and significant effect on job satisfaction of millennial generation employees in Rw 11 (2) Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction of millennial employees in Rw 11 (3) Transformational Leadership has a positive and significant effect on job satisfaction of millennial generation employees.

**Limitations:** Technique of distributing questionnaires mostly through g-form considering the current conditions do not allow to be able to deal directly with respondents due to Covid19 and limited references to previous research that examines the same variables and reference object generations millennials are still few.

**Contribution:** Can be a reference for companies in implementing company systems, especially to maintain employee satisfaction.

**Keywords:** Work Environment, Organizational Culture, Transformational Leadership, Job Satisfaction

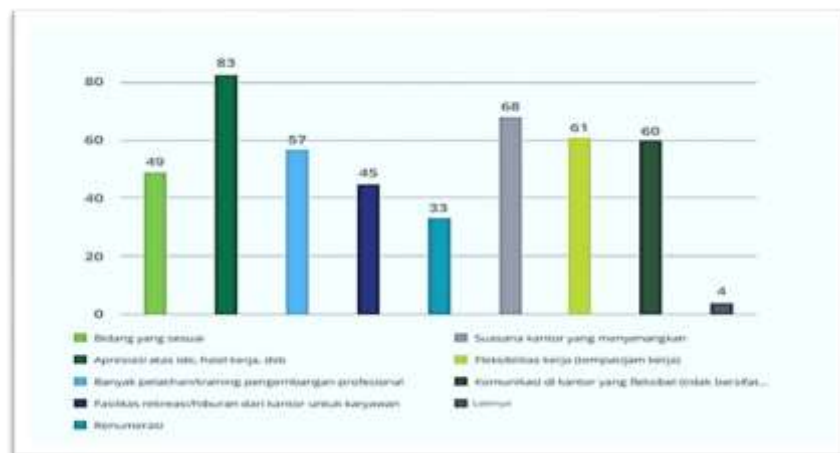
**How to Cite:** Sulistyawati, N., Setyadi, I, K., Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 3(1), 183-197.

## 1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia menjadi penunjang keberhasilan perusahaan atau organisasi.. Sumber daya manusia ialah elemen penting untuk berjalannya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, seluruh kegiatan operasional perusahaan tentunya juga bergantung pada kinerja karyawan tidak hanya mengandalkan mesin ([Safitri, Husniati dkk. 2021](#)). Pada saat ini, konsep sumber daya manusia sangat umum dari sudut pandang filosofis dan teknis. Konsep sumber daya manusia dianggap sebagai kunci utama untuk memajukan perusahaan karena keunggulan dalam bersaing yang berkelanjutan dan peningkatan efisiensi karyawan ([Rizky, Ramadhani dkk. 2021](#)). Menurut Undang-undang Nomor 3 tahun 2002, Penduduk yang berada di usia produktif di negara merupakan definisi SDM secara makro sedangkan seorang yang bekerja pada institusi merupakan definisi SDM mikro yang cakupannya lebih kecil. Sumber daya manusia yang berada di usia produktif merupakan SDM atau individu yang dikatakan sudah mampu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja.

Generation Y atau generasi millennial merupakan generasi yang lahir dalam rentang tahun 1982-2000 dan disebut sebagai generasi hebat di masa depan. Howe and Strauss menggambarkan ciri-ciri kepribadian generasi ini, yaitu: special, terlindung, percaya diri, berorientasi tim, berprestasi, tertekan, konvensional, optimis, cerdas secara teknologi, civically minded, kreatif, moral, berorientasi pada tujuan, beragam, seimbang, pragmatis, pekerja keras dan menghormati otoritas. Dengan pemikirannya yang lebih kreatif dan berani serta haus akan tantangan, karyawan millennial dipercaya dapat memberikan suatu kemajuan dalam perusahaan atau organisasi. Selain itu, tanggap dengan teknologi menjadi salah satu keunggulan yang dimiliki oleh generasi millennial, hal ini tentu akan mempengaruhi mereka dalam bekerja ([BPS, 2018](#))

Menarik minat millennial untuk dapat masuk ke dalam perusahaan, maka perusahaan itu harus memiliki prosedur kerja dan sistem kerja sesuai dengan standar karakteristik muda yang kurang cocok dengan situasi terlalu formal dan rumit. Mengingat karyawan generasi millennial identik dengan turnover yang tinggi dan memiliki *attention span* yang lebih cepat, karyawan generasi millennial memiliki harapan terhadap tempat mereka bekerja. Harapan merupakan kriteria yang diinginkan karyawan dalam bekerja, harapan tersebut yang akan menjadi penilaian mereka terhadap tempat kerjanya. Berikut kriteria harapan atau kriteria yang diinginkan seorang karyawan millennial di perusahaan mereka bekerja.



Gambar 1: Harapan karyawan di tempat kerja

Karyawan millennial juga menilai suatu pekerjaannya dengan rasa kepuasan yang mereka dapatkan selama bekerja di suatu perusahaan. Kepuasan menjadi pencapaian tersendiri bagi seorang karyawan millennial untuk tetap loyal terhadap pekerjaannya. Dalam sebuah organisasi, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menciptakan sikap dan hasil kerja karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu dengan pekerjaannya yang tercipta oleh diri sendiri (internal) yang didukung hal-hal dari luar dirinya (eksternal) tentang keadaan kerja, hasil kerja dan pekerjaan itu sendiri ([Sinambela, 2016](#)). Dikutip dari [Lokadata.id](#), survey yang dilakukan oleh ahli perekonomian di University of Warwick terhadap 700 orang karyawan di Inggris. Hasilnya ditemukan bahwa kebahagiaan atau kepuasan karyawan mendorong peningkatan sebesar 12% dalam produktivitas karyawan. Sedangkan, pekerja yang tidak merasa puas terbukti 10% kurang produktif. Tak hanya produktif, karyawan yang merasa senang mampu menyelesaikan tugas lebih akurat, kreatif dan berdampak positif terhadap kinerja. Namun, karyawan yang kurang bahagia atau puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kehadiran rendah, lebih banyak mengalami kelelahan dan stress dalam bekerja.

Berdasarkan laporan hasil survey [Indonesia Millennial Report IDN Research Institute \(2019\)](#), yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja menjadi urutan ke 3 faktor pertimbangan berpindah perusahaan seorang karyawan millennial dengan persentase 16,1% (20-27 tahun) dan 14,4% (28-35 tahun). Lingkungan kerja yang kurang nyaman dan tidak sesuai harapan menjadi permasalahan yang sering dirasakan karyawan millennial. Seorang karyawan yang baru bekerja, biasanya perlu beradaptasi

dengan lingkungan di tempat kerjanya. Kemudian Budaya Organisasi juga memberikan pengaruh kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi akan membentuk sikap yang erat jika berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Budaya Organisasi secara umum diartikan sebagai asumsi, kepercayaan dan norma yang dimiliki anggota organisasi yang memberikan identitas terhadap organisasi melalui kerja sama tim, optimisme, aliran informasi, keterlibatan pegawai dan memfasilitasi komitmen kolektif organisasi dalam pelayanan, nilai-nilai dan penghargaan. Perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, melainkan juga memberikan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan karir karyawan, imbalan dan sebagainya.

Sikap pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan juga akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Salah satu jenis gaya kepemimpinan yaitu transformasional, kepemimpinan yang mencurahkan perhatiannya dengan memberi semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan terhadap suatu masalah yang dihadapi bawahannya dan kebutuhan pengembangan adalah jenis kepemimpinan transformasional ([Daniati & Mujiati. 2018](#)). Menurut [Wulandari & Ratnawati \(2019\)](#) kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, atasan yang memberi motivasi, visi, penilaian dan penghargaan para karyawan tentu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja serta mendukung pencapaian organisasi

Seorang karyawan milenial menginginkan atasan seperti coach, yang mau berinteraksi intens, mengarahkan dan mengembangkan potensi karyawannya. Survey yang dilakukan oleh lembaga konsultasi HR Freshmind menunjukkan, 40% responden Inggris di berbagai level organisasi menyatakan gaya kepemimpinan “Transformasional” memiliki akibat paling signifikan dalam motivasi karyawan milenial. 36,5% gaya kepemimpinan “Birokratis” dan 9,5% gaya kepemimpinan “Otokratis”. Dari survey tersebut menyatakan jika generasi milenial lebih cocok dikelola dengan pemimpin yang terbuka untuk komunikasi dan partisipasi dibandingkan pemimpin yang “Bossy” ([Koran Sindo, 2019](#)). Salah satu lokasi yang berada di kelurahan Cakung Timur, kecamatan Cakung, Jakarta Timur memiliki populasi karyawan generasi millennial sebanyak 160 penduduk berusia 21-39 tahun, terdapat adanya permasalahan kepuasan yang dirasakan seorang karyawan millennial selama mereka bekerja. Informasi yang peneliti dapatkan dari 2 narasumber yang masih bekerja

Narasumber B: *“Di perusahaan tempat saya bekerja sekarang, sikap atasan masih kurang peduli dengan para karyawannya dan jarang sekali atasan turun langsung untuk memberikan pengarahan atau menyapa para karyawan. Dalam bekerja pun difokuskan untuk mencapai target, jika tidak di akhir jam kerja akan mendapat komplen oleh para pengawas. Tetapi untuk hubungan rekan kerja baik dan membuat nyaman”*

Narasumber I: *“Di tempat saya bekerja, terdapat hubungan yang kurang harmonis dan kurang bersahabat dengan beberapa senior kerja dan beberapa rekan kerja lainnya, sehingga menimbulkan adanya pilih kasih dalam hubungan kerja dan kerja samanya kurang.”*

Fenomena yang di alami oleh narasumber tersebut dapat dikaitkan ke dalam masalah yang terjadi dalam lingkungan kerja, budaya organisasi dan juga kepemimpinan yang memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya rasa kurang puas dan tidak puas dalam bekerja dapat memberikan efek negative seorang karyawan, seperti karyawan menjadi kurang produktif, semangat bekerja karyawan menurun, tingkat ketidakhadiran karyawan meningkat, hingga munculnya rasa ingin keluar dari tempat kerja atau Turnover Intention. Lingkungan kerja dan budaya organisasi yang baik dan sehat akan memberikan tingkat kepuasan karyawannya dan akan menimbulkan efek positive seperti, lingkungan kerja yang nyaman, kualitas kerja yang lebih baik, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja dan sebagainya. Begitupun juga dengan sikap pemimpin atau atasan dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya dalam bekerja juga akan memberikan dampak terhadap karyawannya. Seperti sikap kepemimpinan transformasional yang dapat memberi pengaruh terhadap para karyawannya, sikap pemimpin tersebut memberikan motivasi dan mdapat

memberdayakan para bawahannya untuk bekerja sama mewujudkan visi perusahaan serta memberikan kenyamanan karyawan

## 2. Tinjauan Pustaka

### *Teori*

#### *Teori perbedaan generasi*

Perbedaan generasi telah dikenal oleh masyarakat luas ataupun dunia, dan juga dalam dunia kerja. Dalam perkembangan MSDM, perbedaan generasi karyawan menjadi subyek selalu muncul dari waktu ke waktu. Terdapat definisi yang diungkapkan dan dikembangkan oleh para ahli, seperti menurut Ryder generasi itu kumpulan kelompok individu dengan peristiwa yang dialami di waktu yang sama. Kemudian Kopperschmidt's, generasi merupakan kumpulan individu dengan identifikasi sama berdasar tahun lahir, lokasi, umur dan sejumlah peristiwa kehidupan kelompok individu tersebut dan memiliki perubahan dalam fase pertumbuhan mereka. (Yanuar, 2016).

Sumber	Label				
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946-1964)	Generation X (1965-1975)	Digital Generation (1976-2000)	-
Howe & Strauss (2000)	Silent Generation (1925-1943)	Boom Generation (1943-1960)	13 <sup>th</sup> Generation (1961-1981)	Millennial Generation (1982-2000)	-
Zemke et al (2000)	Veterans (1922-1943)	Baby Boomers (1943-1960)	Gen-Xers (1960-1980)	Nexters (1980-1999)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Traditionalist (1900-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Generation Y (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Silent Generation (1925-1942)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1977)	Millennials (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Matures (<1946)	Baby Boomers (1947-1964)	Generation Xers (1965-1980)	Gen-Y/NetGen (1981-1995)	Post Millennials (1995-present)

Sumber: Theoretical Review: Teori Perbedaan Generasi

Gambar 2. Perbedaan Generasi.

#### *Manajemen Sumber Daya Manusia*

MSDM membahas tentang hubungan atau peranan manusia dalam organisasi, unsurnya adalah manusia atau tenaga kerja. Dalam tugas dan fungsinya, MSDM fokus mengatasi permasalahan karyawan suatu organisasi. Karena manusia merupakan penentu, perencana dan pelaku terwujudnya tujuan sehingga berperan aktif di setiap kegiatan organisasi. Tujuan perusahaan akan tercipta dengan peran aktif karyawan meskipun perusahaan juga menggunakan peralatan yang begitu canggihnya (Adamy, Manajemen Sumber Daya Manusia teori, praktik dan penelitian, 2016). Pentingnya MSDM dalam perusahaan adalah dapat memberikan perkembangan suatu perusahaan. Salah satu tugas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu mengelola, menciptakan SDM yang siap, bersedia, dan mampu berkontribusi sehingga bekerjasama efektif dalam mencapai tujuan individu ataupun organisasi (Bukit, Malusa, & Rahmat, 2017) MSDM sangat dibutuhkan guna meningkatkan efektivitas sumber daya manusia perusahaan, tujuannya memberi satuan kerja efektif (Muah, 2016).

#### *Kepuasan kerja*

Kepuasan kerja suatu kondisi seseorang memiliki rasa senang dan emosi positif didapat dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja itu sendiri. Sedangkan [Sinambela \(Widagdo, 2016. Hlm 303\)](#) Kepuasan kerja sebagian dari kepuasan hidup dan mengacu pada sikap seorang pegawai atau karyawan. Kepuasan kerja adalah gambaran karyawan terhadap pekerjaannya, apakah pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak untuk dikerjakan. Kunci utama dari faktor penting bagi hasil pasar tenaga kerja dan kesejahteraan adalah kepuasan kerja itu sendiri. Kejujuran pembayaran gaji, mempertemukan pekerjaan yang cocok dengan minat, dan penambahan tugas kerja untuk menghindari kebosanan dalam bekerja termasuk kedalam cara dalam meningkatkan kepuasan kerja menurut Hartatik [\(Almaida & Purnomo, 2021\)](#)

Kepuasan kerja menjadi bentuk penyampaian atas perasaan karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya, yang nantinya akan menimbulkan rasa kebersamaan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan [\(Riski & Widiana, 2020\)](#). Pentingnya perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan karena (1) nilai karyawan menggunakan sebagian waktu terjaganya di tempat kerja, (2) kesehatan mental, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor penyebab stress psikologis, (3) kesehatan fisik, pasalnya orang yang menyenangi pekerjaan cenderung memiliki umur panjang dibandingkan dengan mereka yang menghadapi pekerjaan mereka cenderung tidak menikmati pekerjaan [\(Adamy, Manajemen Sumber Daya Manusia teori, praktik dan penelitian, 2016\)](#). Terdapat indikator mengukur kepuasan kerja [\(Nurhasan, 2018\)](#): Pekerjaan itu sendiri, Upah, Peluang promosi, Pengawasan dan Rekan kerja.

#### *Lingkungan Kerja*

Lingkungan kerja adalah suasana yang dirasakan karyawan berhubungan dengan segala sesuatu di sekitar karyawan dapat memberi pengaruh terhadap kepuasan selama melaksanakan pekerjaan mereka sehingga hasil kerja maksimum akan diperoleh [\(Afandi, 2016\)](#). Lingkungan di sekitar karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga hasil kerja maksimum diperoleh, di mana dalam lingkungan kerja ada fasilitas kerja yang mendukung untuk menyelesaikan tugasnya dan untuk meningkatkan pekerjaan karyawan di perusahaan. Lingkungan kerja baik akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan seorang dalam bekerja, tetapi karyawan yang tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya maka menimbulkan rasa tidak puas [\(W, 2019\)](#). Lingkungan kerja terbagi menjadi lingkungan fisik yang dimaksud semua berbentuk fisik yang ada di tempat kerja dan lingkungan Non-fisik yang dimaksud semua yang berkaitan dengan hubungan kerja, suasana tempat kerja dll [\(Saputra, A & Andri, S. 2017\)](#). [Astuti & Iverizkinawati \(2018\)](#) menyatakan bahwa terdapat tiga indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito, yaitu: (1) Suasana Kerja, berhubungan dengan keadaan di sekitar yang memberi pengaruh dalam pelaksanaan pekerjaan seperti tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, pencahayaan, ketenangan serta hubungan antara orang-orang di perusahaan atau organisasi tersebut. (2) Hubungan rekan kerja (3) adanya fasilitas kerja, peralatan mendukung keberhasilan serta kelancaran kerja.

#### *Budaya Organisasi*

Menurut Gibson, menyesuaikan lingkungan dibutuhkan mekanisme adaptasi yang digerakkan dalam suatu wadah yang bisa disebut sebagai Organisasi. Namun, organisasi bukan hanya sekedar wadah tapi juga terdapat pembagian kewenangan, orang yang mengatur dan siapa yang bertanggung jawab [\(Ismail, Nurdin, 2012\)](#).

Budaya organisasi suatu nilai-nilai umum, yang diterima dan dapat membantu agar memahami sikap yang diterima dan tidak [\(Fattah, 2017\)](#). Budaya organisasi tidak terlihat namun memberi pengaruh pikiran, perasaan dan tingkah laku orang yang bekerja di suatu organisasi. Nilai-nilai dalam budaya organisasi memiliki makna yang sama serta keyakinan tentang keberadaan organisasi dan perilaku yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh semua anggota [\(Afandi, 2016\)](#). Menurut Robbins [\(Astutik, 2017\)](#), ia mengatakan bahwa karyawan yang diangkat, karyawan yang dinilai sebagai karyawan berkinerja tinggi, dan karyawan yang dipromosikan sangat dipengaruhi oleh kecocokan individu dengan organisasinya, seperti sikap dan perilaku karyawan yang memenuhi persyaratan standar organisasi. Indikator budaya organisasi antara lain: *inisiatif Individual, Toleransi terhadap tindakan*

*beresiko*, perusahaan memberi toleransi untuk bertindak agresif dan inovatif serta berani mengambil resiko. *Pengarahan*, organisasi dapat mengarahkan dengan jelas harapan serta sasaran pencapaian organisasi. *Integrasi*, dorongan bekerja secara terkoordinasi. *Dukungan Manajemen*, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahannya sebagai bentuk dorongan dalam bekerja. Kemudian *Kontrol*, pengawasan perilaku kerja karyawan selama bekerja sesuai aturan atau tidak. *Sistem Imbalan*, perihal bagaimana organisasi memberikan balas jasa yang telah dilakukan karyawannya dengan imbalan yang sesuai berdasar prestasi dan tidak ada membedakan satu sama lain atau adil. *Toleransi terhadap konflik*, karyawan di dorong untuk mengutarakan tentang konflik atau kritik secara terbuka dan *Pola Komunikasi*, bentuk komunikasi antara atasan dan bawahan.

#### *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam manajemen, seorang pemimpin harus dapat menjalankan tugas nya sesuai fungsi kepemimpinan seperti peranan manajer dalam mengajak atau mempengaruhi atau mengimbuu para bawahan agar menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi ([Sunyoto, D & Susanti, F.K. 2018](#)). Menurut Robbin, Hasibuan dan Umar secara umum dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memberi pengaruh karyawan agar bekerja sama untuk tercapainya tujuan ([Kawiana, 2020](#)). Kepemimpinan ialah kegiatan memberi pengaruh orang-orang agar bekerja sama, mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama ([Farida & Hartono, 2016](#)). Berbeda dengan kepemimpinan Transaksional yang memberi motivasi dengan imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, maka kepemimpinan transformasional juga memberikan kesadaran serta moralitas karyawan pada tempat yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bersifat sosial dan berfokus pada kepentingan bersama. Para pemimpin sosial ini lebih mementingkan mengalahkan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Pemimpin dengan sikap transformasional mempengaruhi karyawannya dengan memberi kesadaran karyawannya tentang pentingnya kebersamaan dalam pencapaian tujuan organisasi. ([Sukrajap, Muhamad. 2016](#)). Menurut Bass ([Sukrajap, Muhamad. 2016](#)) indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) Kharisma ( Idealized influence)
- 2) Merupaka sikap pemimpin yang dihormati oleh para karyawannya karena dianggap sebagai orang yang memiliki kesempatan, kegigihan dan tekad yang luar biasa.
- 3) Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)
- 4) Merupakan sikap mempengaruhi karyawannya untuk dapat berusaha menjadi inovatif dan kreatif..
- 5) Perhatian Individu (Individualized consideration)
- 6) Pemimpin memperhatikan apa yang dibutuhkan serta memberi karyawan bantuan untuk maju dan berkembang serta memperlakukan mereka selayaknya individu tidak hanya sebagai karyawan.
- 7) Motivasi inspirasi (Inspirational motivation)
- 8) Menginspirasi para pengikutnya dengan memberi motivasi dan tantangan. Dapat membangunkan semangat kerja tim, sikap optimis tinggi di lokasi kerja dengan perkataan dan tindakan apa yang menjadi harapan dalam kerja dan kerja sama

#### *Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kepuasan kerja*

Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan adalah kepuasan yang diukur berdasar penilaian terhadap tempat kerjanya. Lingkungan kerja merupakan kondisi yang ada disekitar karyawan selama bekerja. Lingkungan fisik berhubungan dengan semua berkaitan tentang fasilitas, kondisi tempat kerja karyawan. Lingkungan non-fisik berhubungan dengan segala yang berkaitan tentang hubungan serta suasana yang dirasakan selama bekerja. Apabila lingkungan kerja baik tentu membuat karyawan menilai suasana di tempat kerjanya sehingga akan menentukan tingkat kepuasan kerjanya. Lingkungan di sekitar karyawan akan berdampak terhadap bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaan hingga hasil kerja maksimum diperoleh, di mana dalam lingkungan kerja ada fasilitas kerja yang mendukung untuk menyelesaikan tugasnya dan untuk meningkatkan pekerjaan karyawan di perusahaan. Lingkungan kerja baik akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan seorang karyawan dalam bekerja, tetapi apabila lingkungan kerja yang dirasa oleh karyawan kurang nyaman akan menimbulkan rasa ketidakpuasan karyawan ([W, 2019](#)).

Selain itu, terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Diantaranya adalah penelitian yang

dilakukan oleh [Hardiyono \(2017\)](#) dengan objek State Electric PLN Makassar menggunakan PLS menyatakan bahwa Lingkungan kerja dan Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian [Widya Parimita \(2013\)](#) dengan objek karyawan bank BTN menggunakan uji linier dengan hasil bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lalu Niken K [Saptono \(2020\)](#) dengan objek karyawan generasi Millennial Pt. Angkasa Pura I menggunakan SEM menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja. [Saripuddin \(2017\)](#) dengan objek karyawan PT. Sarana Agro Nusantara Medan menggunakan regresi linier berganda menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh namun tidak signifikan. Terdapat pula hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja

### ***Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja***

Budaya organisasi adalah asumsi, kepercayaan dan norma yang dimiliki anggota organisasi yang memberi identitas terhadap organisasi melalui kerja sama tim, optimism, aliran informasi, keterlibatan pegawai dan memfasilitasi komitmen kolektif organisasi dalam pelayanan, nilai-nilai dan penghargaan. Penghargaan biasanya akan mendorong inovasi dan berujung pada pencapaian kepuasan kerja. Budaya organisasi dapat mempengaruhi bagaimana anggota itu bersikap demi mencapai tujuan organisasinya.

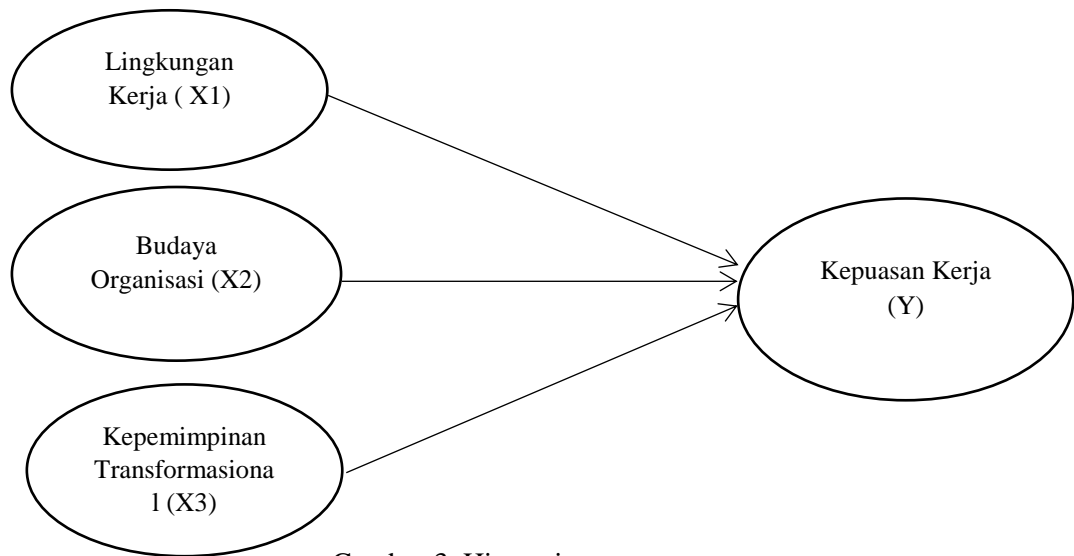
Selain itu, terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, diantaranya adalah [Saripuddin \(2017\)](#) dengan objek karyawan PT.Sarana Agro Nusantara Medan menggunakan regresi linier berganda menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian [Hardiyono \(2017\)](#) dengan objek State Electric PLN Makassar menggunakan PLS menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lalu [I Putu W. Tejayadi \(2019\)](#) dengan objek karyawan Mercure Resort Sanur menggunakan regresi linier menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, terdapat perbedaan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah [Elvitriani Purba \(2016\)](#) dengan objek pegawai PDAM Tirta Bina Labuhanbatu menggunakan Regresi statistik SPSS kemudian penelitian yang dilakukan oleh [Widya Parimita \(2013\)](#) dengan objek karyawan bank BTN menggunakan uji linier menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja

### ***Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja***

Sikap kepemimpinan transformasional dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan seluruh potensi atau kelebihan dengan senang hati. Pemimpin ini mampu memperkuat ikatan emosional dengan para bawahannya, sehingga menciptakan kelayakatan dan komitmen tinggi pada tempat kerjanya. Dengan sikap pemimpin yang seperti ini mampu membuat karyawan sadar pekerjaannya menjadi lebih bermakna dan membuat rasa puas terhadap pekerjaannya meningkat. Pemimpin transformasional akan memperhatikan kebutuhan pengembangan diri karyawan, dan membantu dengan melihat masalah dengan cara baru, serta menciptakan rasa senang dan inspirasi bawahan untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama [\(Santiago, 2015\)](#).

Selain itu, terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh [Welson Valentino Setiogo \(2015\)](#) dengan objek karyawan restoran Platinum Grill yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh [Irna Allo \(2020\)](#) dengan objek karyawan generasi Millennial di Surabaya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh [Samuel Novian Kilapong \(2013\)](#) dengan objek PT Tropica Cocoprima Manado menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja..

### ***Hipotesis***



Gambar 3. Hipotesis

- H1: Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial
- H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial
- H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial

### 3. Metode

#### *Populasi dan Sampel*

Menurut [Raihan \(2017\)](#) populasi merupakan kumpulan dari keseluruhan individu yang memiliki karakteristik untuk diteliti terlebih dahulu oleh peneliti Dan menurut [Riyanto & Hatmawan, 2020](#)) populasi merupakan keseluruhan dari unit yang akan diteliti. Jumlah populasi karyawan millennial yang berusia 21-39 tahun di Rw 11 Kelurahan Cakung Timur, Kecamatan Cakung, Jakarta Timur yang didapat dari data anggota Dasawisma Rw tersebut berjumlah 160 penduduk.

[Suryani dan Hendriyadi \(2016\)](#) mendefinisikan sampel separuh populasi yang digunakan untuk melakukan penelitian dan hasil penelitian yang digunakan sebagai perwakilan dari seluruh populasi. Non-Probability Sampling, sampel yang diambil berdasarkan kriteria peneliti sehingga tidak semua populasi memiliki kesempatan masuk kedalam kriteria. Non-Probability sampling meliputi berbagai teknik, dan yang diambil pada penelitian ini ialah teknik Sampling Purposive, penentuan sampel berdasar kriteria yang ditentukan oleh peneliti dan merujuk pada teori roscoe sehingga pada penelitian ini, sampel yang peneliti gunakan sebanyak 80 responden.

#### *Teknik Pengumpulan Data*

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif. Menurut [Renaldi \(2017\)](#) data kuantitatif ialah data yang dihitung, diolah serta dianalisis berdasar teknik matematik atau statistik. Sumber data yang digunakan yaitu data Primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti melalui beragam cara seperti observasi, wawancara, penyebaran angket atau kuesioner, dan cara-cara lainnya. Lalu data Sekunder yang didapatkan dari jurnal-jurnal penelitian yang ada sebelumnya, artikel, laporan, buku, serta data dari Badan Pusat Statistik dan berbagai survey yang telah dilakukan oleh berbagai Lembaga. Serta pengumpulan data dengan melakukan studi pustaka.

### Analisis Deskriptif

Metode three box method bertujuan untuk menilai terkait pandangan responden terkait butir pernyataan yang diberikan. Nilai indikator pada variabel yang diteliti menggunakan nilai indeks. Berikut tabel *three box method*

Tabel 1. *Three Box Methode*

Nilai Indeks	Interpretasi
16% - 37%	Rendah
38% - 59%	Sedang
60% - 80%	Tinggi

Sumber data: Diolah

### Alat Analisis

*Partial Least Square* (PLS) adalah alat yang digunakan dalam penelitian ini

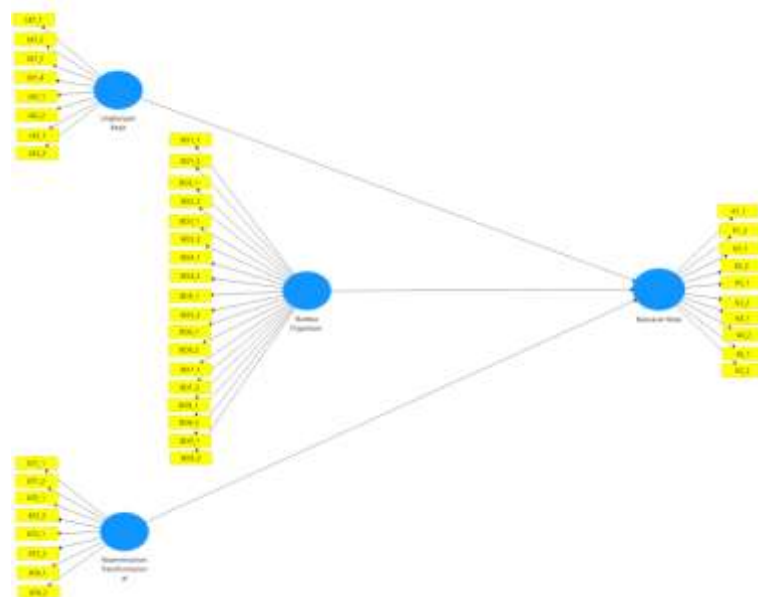
### Uji model PLS

#### Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas terdapat beberapa tahapan yang dilakukan dengan uji validitas yaitu *Convergent validity* dengan standar penilaian loading factor 0.5 – 0.6 dikatakan cukup valid, *Average Variance Extraed (AVE)* diharapkan lebih besar dari 0.5 (Ghazali, 2014) dan *Discriminant Validity* dengan membandingkan hubungan antara AVE dengan variabel laten dan standar yang direkomendasikan adalah 0.5 (Ghozali, 2014). Uji reliabilitas dikerjakan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan keakuratan instrumen dalam struktur pengukuran dilakukan menggunakan dua cara diantaranya dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dan standar nilai lebih besar dari 0.7 maka dinyatakan memiliki reliabilitas tinggi (Riyanto & Hatmawan, 2020)

#### Model Struktural (Inner Model)

Meliputi uji kecocokan (model fit), koefisien jalur dan R<sup>2</sup>. Yang pertama dilakukan yaitu uji kecocokan (*model fit*) digunakan mengetahui model cocok dengan data. Dalam uji kesesuaian model terdapat tiga pengujian yaitu koefisien jalur rata-rata (APC), rata-rata R-square (ARS), dan faktor varians rata-rata (*Average variances factor /AVIF*). Kondisi untuk menerima standar APC dan ARS adalah dengan p-value <0.1 dan AVIF <5.



Gambar 4. Model PLS  
Sumber: Smart PLS 3.3.3

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji  $R$ -Square dilakukan untuk melihat kontribusi variabel  $x$  terhadap variabel  $y$  nya. Semakin tinggi hasil yang didapat, maka semakin besar pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependennya dan begitupun sebaliknya. Besaran nilai antara 0-1, apabila  $R^2$  semakin mendekati 1 dapat dinyatakan semakin kuat pengaruh variabel lingkungan kerja (X1), budaya Organisasi (X2) dan kepemimpinan transformasional (X3) terhadap kepuasan karyawan (Y) dan begitupun sebaliknya

#### Uji T Statistik

Melakukan Uji t untuk melihat variabel independent secara parsial apakah memiliki pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen.

## 4. Hasil dan pembahasan

### Analisis Deskriptif

Indikator	Kepuasan Kerja	Indeks%
Pekerjaan itu sendiri ( <i>Work it Self</i> )	Pekerjaan sesuai skill	70,6
	Puas dengan pekerjaan	69,8
Upah atau Gaji	Puas jika mendapat gaji sesuai	71,8
	Gaji sudah cukup memenuhi kebutuhan	66,2
Promosi	Senang adanya kesempatan promosi	70,8
	Memiliki kesempatan promosi di tempat kerja	64,6
Pengawasan	Adanya pengarahan dari atasan	70,8
	Senang dengan adanya pengawasan bekerja	68,6
Rekan kerja	Menjalin hubungan positif dengan rekan	72,2
	Senang memiliki rekan kerja yang dapat membantu	72,6
Rata-rata indeks		69,8

Sumber: Data diolah Excell

Pada tabel 2 diatas, Nilai tertinggi ada pada butir pernyataan terkait “karyawan generasi millennial merasa puas apabila memiliki rekan kerja yang dapat membantu jika terdapat kesulitan dalam bekerja” dengan nilai indeksnya sebesar 72,6% dan nilai terendah terkait “karyawan generasi millennial memiliki kesempatan atau peluang untuk mendapatkan promosi ditempat kerjanya saat ini” dengan nilai indeks sebesar 64,6%. Kemudian rata-rata nilai skor variabel ini sebesar 69,8% dengan ketentuan berdasar Three box method ber kategori tinggi:

Tabel 3. Analisis Deskriptif Lingkungan Kerja

Indikator	Lingkungan Kerja	Indeks%
Suasana kerja	Keamanan ditempat kerja	69,2
	Penerangan tempat kerja	69,2
	Menyukai tempat kerja bersih	70,8
	Jauh dari kebisingan	68,6
Hubungan rekan kerja	Hubungan rekan kerja harmonis	72,4
	Rekan kerja dapat bekerja sama	70,4
Tersedianya fasilitas kerja	Fasilitas untuk pekerjaan	71
	Tersedianya fasilitas kerja	70,4
Rata-rata indeks		70,25

Sumber: Data diolah Excell

Pada tabel 3 diatas, Nilai tertinggi ada pada butir pernyataan terkait “hubungan karyawan generasi millennial dengan rekan kerja harmonis” dengan nilai indeks sebesar 72,4% dan nilai terendah terkait “tempat kerja karyawan generasi millennial jauh dari kebisingan” yang mengganggu konsentrasi kerja dengan nilai indeks 68,6 %. Kemudian rata-rata nilai skor variabel ini sebesar 70,25% dengan ketentuan berdasar *Three box method* ber kategori tinggi.

Tabel 4. Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

Indikator	Budaya Organisasi	Indeks%
Inisiatif individu	Inisiatif menyelesaikan pekerjaan	64,8
	Adanya kesempatan inisiatif kerja	63,6
Toleransi terhadap resiko	Tempat kerja toleransi resiko pekerjaan	60,4
	karyawan berani mengambil resiko kerja	64,4
Pengarahan	Adanya pengarahan di tempat kerja	66
	Senang adanya pengarahan kerja	70,8
Integrasi	Adanya kerja sama yang baik	69,2
	Bekerja dengan baik menjadi penilaian baik di tempat kerja	68,6
Dukungan Manajemen	Senang adanya pelatihan/pengembangan	69,4
	Adanya pelatihan/pengembangan kerja di tempat kerja	69,6
Kontrol/Pengawasan	Menyenangi pengawasan tidak terlalu ketat	63,8
	Rutin adanya pengawasan	66
Pola Komunikasi	Adanya jalinan komunikasi baik ditempat kerja	69,6
	Senang dengan pola komunikasi yang baik	70
Dukungan Manajemen	Adanya penghargaan karyawan	70,2
	Imbalan sesuai ketentuan kerja	67,8
Toleransi terhadap Konflik	Adanya kesempatan berpendapat	69,2
	Terbuka dengan saran dan kritikan	67,2
<b>Rata-rata indeks</b>		<b>67,25</b>

Sumber: Data diolah Excell

Pada tabel 4 diatas, Nilai tertinggi ada pada butir pernyataan terkait “karyawan millennial menyenangi tempat kerja yang memberikan pengarahan dalam bekerja” dengan nilai indeks sebesar 70,8% dan nilai terendah terkait “tempat kerja karyawan millennial toleransi terhadap adanya resiko pekerjaan” dengan nilai indeks 60,4 %. Kemudian rata-rata nilai skor variabel ini sebesar 67,25% dengan ketentuan berdasar Three box method ber kategori tinggi :

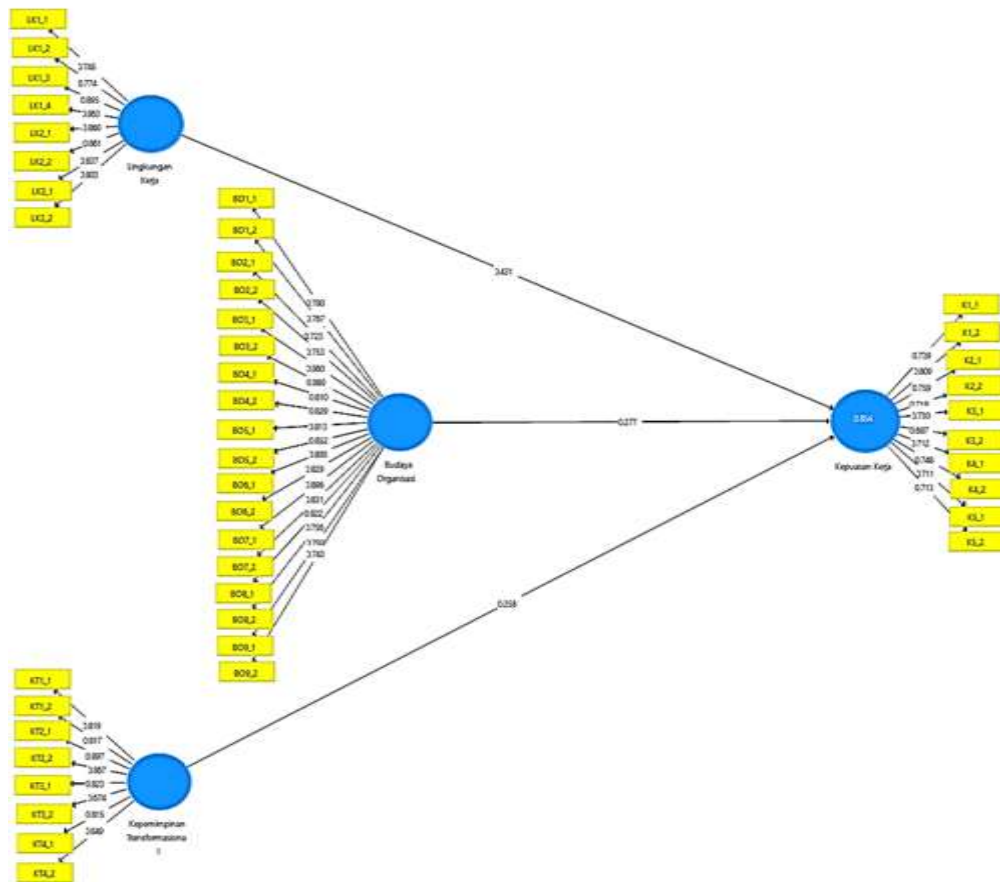
Tabel 5. Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Kepemimpinan Transformasional	Indeks%
Kharisma	Atasan memberikan pengarahan	68,8
	atasan memberikan rasa nyaman	67,2
Stimulasi Intelektual	Atasan mendorong untuk berinovatif	68,2
	Menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional/logis	69
Perhatian Individu	Atasan terbuka dengan keluhan pribadi karyawan	69,4
	Atasan memperlakukan sebagai individu tidak hanya sebagai karyawan	68
Motivasi	Atasan memberi motivasi semangat kerja	70,6
Inspirasi	Memberikan penjelasan kerja dengan antusias/jelas	71,6
<b>Rata-rata Indeks</b>		<b>69,1</b>

Sumber: Data diolah Excell

Pada tabel 5 diatas, Nilai tertinggi ada pada butir pernyataan terkait “atasan melakukan komunikasi atau diskusi tugas pekerjaan dengan jelas” dengan nilai indeks sebesar 71,6% dan nilai terendah terkait “atasan memberikan rasa nyaman karyawan” dengan nilai indeks 67,2%. Kemudian rata-rata nilai skor variabel ini sebesar 69,1% dengan ketentuan berdasar Three box method ber kategori tinggi. :

### Model Pengukuran (Outer Model)



Gambar 5. Outer Model (Loading Factor)  
Sumber: SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan gambar 3 terlihat bahwa setiap indikator telah memiliki nilai loading factor yang sudah sesuai standar yang ditentukan yaitu lebih besar dari 0,5 – 0,6 dapat dikatakan cukup valid dan lebih dari 0,7 dikatakan valid (Ghozali, 2016).

### Uji Validitas Konvergen

Tabel 6. Hasil Nilai Outer Loading Factor

	KEPUASAN KERJA (Y)	LINGKUNGAN KERJA (X1)	BUDAYA ORGANISASI (X2)	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X3)
K1_1	0,739			
K1_2	0,809			
K2_1	0,759			
K2_2	0,718			
K3_1	0,730			
K3_2	0,687			
K4_1	0,712			
K4_2	0,748			
K5_1	0,711			
K5_2	0,713			
LK1_1		0,745		
LK1_2		0,774		

LK 1_3	0,895	
LK 1_4	0,863	
LK 2_1	0,860	
LK 2_2	0,861	
LK 3_1	0,837	
LK 3_2	0,803	
BO 1_1		0,780
BO 1_2		0,767
BO 2_1		0,723
BO 2_2		0,753
BO 3_1		0,860
BO 3_2		0,860
BO 4_1		0,810
BO 4_2		0,829
BO 5_1		0,813
BO 5_2		0,852
BO 6_1		0,800
BO 6_2		0,829
BO 7_1		0,896
BO 7_2		0,831
BO 8_1		0,822
BO 8_2		0,756
BO 9_1		0,792
BO 9_2		0,743
KT 1_1		0,819
KT 1_2		0,817
KT 2_1		0,897
KT 2_2		0,867
KT 3_1		0,823
KT 3_2		0,674
KT 4_1		0,815
KT 4_2		0,849

Sumber: SmartlPls 3.3

Berdasar tabel 6, dinyatakan seluruhnya sudah memiliki nilai  $> 0.50$  pada setiap butir indikator pernyataan. Nilai indikator tertinggi yaitu pada KT2\_1 terkait atasan mendorong karyawan untuk berinovatif dalam bekerja dan nilai indikator terendah yaitu pada KT3\_2 terkait atasan memperlakukan karyawan juga sebagai individu tidak hanya sebagai karyawan

### *Uji Validitas Diskriminan*

Tabel 7. Hasil Cross Loading

	Kepuasan kerja	Lingkungan Kerja	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformatio nal
K1_1	0,739	0,696	0,677	0,648
K1_2	0,809	0,778	0,772	0,765
K2_1	0,759	0,742	0,697	0,628
K2_2	0,718	0,659	0,687	0,686
K3_1	0,730	0,647	0,636	0,543
K3_2	0,687	0,563	0,590	0,537
K4_1	0,712	0,586	0,623	0,586
K4_2	0,748	0,625	0,624	0,647
K5_1	0,711	0,602	0,611	0,590
K5_2	0,713	0,628	0,598	0,632
LK 1_1	0,711	0,745	0,621	0,675
LK 1_2	0,664	0,774	0,650	0,652
LK 1_3	0,772	0,895	0,772	0,709

LK 1_4	0,767	0,863	0,837	0,720
LK 2_1	0,752	0,860	0,758	0,714
LK 2_2	0,764	0,861	0,805	0,663
LK 3_1	0,758	0,837	0,758	0,722
LK 3_2	0,756	0,803	0,786	0,633
BO 1_1	0,746	0,636	0,780	0,685
BO 1_2	0,731	0,696	0,767	0,699
BO 2_1	0,707	0,620	0,723	0,579
BO 2_2	0,778	0,642	0,753	0,642
BO 3_1	0,742	0,805	0,860	0,703
BO 3_2	0,706	0,818	0,860	0,753
BO 4_1	0,723	0,775	0,810	0,736
BO 4_2	0,691	0,751	0,829	0,653
BO 5_1	0,706	0,702	0,813	0,666
BO 5_2	0,688	0,770	0,852	0,672
BO 6_1	0,708	0,733	0,800	0,583
BO 6_2	0,712	0,733	0,829	0,762
BO 7_1	0,759	0,759	0,896	0,787
BO 7_2	0,713	0,713	0,831	0,814
BO 8_1	0,693	0,693	0,822	0,730
BO 8_2	0,703	0,703	0,756	0,763
BO 9_1	0,724	0,724	0,792	0,755
BO 9_2	0,710	0,710	0,743	0,751
KT 1_1	0,740	0,734	0,759	0,819
KT 1_2	0,711	0,735	0,819	0,817
KT 2_1	0,730	0,664	0,730	0,897
KT 2_2	0,713	0,721	0,764	0,867
KT 3_1	0,718	0,675	0,682	0,823
KT 3_2	0,589	0,536	0,640	0,674
KT 4_1	0,702	0,692	0,659	0,815
KT 4_2	0,732	0,687	0,712	0,849

Sumber: SmartPLS 3.3

Berdasarkan tabel 7, setiap indikator variabel bernilai cross loading lebih besar dibanding nilai cross loading variabel lainnya. Maka konstruk lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dapat dinyatakan lulus validitas diskriminan karena telah memenuhi syarat discriminat validity.

Adapun perhitungan AVE berfungsi melihat nilai validitas diskriminan. Untuk dapat dinyatakan valid dan diterima maka nilai AVE harus  $> 0.50$  ([Riyanto Hatmawan, 2020 Hlm 248](#)). Berikut ini merupakan AVE yang didapat:

#### ***Vogel's Approximation Method (VAM)***

Tabel 8. Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
1	Kepuasan Kerja (Y)	0,538
2	Lingkungan Kerja (X1)	0,691
3	Budaya Organisasi (X2)	0,652
4	Kepemimpinan Transformasional	0,677

Sumber: SmartPLS 3.3

Berdasarkan tabel 8 di atas, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang didapatkan dari perhitungan pernyataan setiap indikator memiliki nilai secara keseluruhan  $> 0.50$ . Kepuasan kerja

menjadi variabel dengan nilai AVE terendah yaitu sebesar 0.538 dan indikator lingkungan kerja menjadi variabel dengan nilai AVE tertinggi yaitu sebesar 0.691. Dapat dinyatakan bahwa setiap variabel dinyatakan valid atau kebenaran data telah memenuhi persyaratan

### Uji Reliabilitas

Tabel 9. Hasil Nilai *Composite Reliability*

	<b>Composite Reliability</b>
Kepuasan kerja	0,921
Lingkungan kerja	0,947
Budaya Organisasi	0,971
Kepemimpinan Transformatif	0,943

Sumber: SmartPLS 3.3

Berdasarkan tabel 9 di atas, nilai didapat dari *Composite Reliability* setiap variabel berada di posisi lebih dari 0,70. Kepuasan kerja menjadi variabel dengan nilai terendah yaitu sebesar 0,921 dan budaya organisasi menjadi variabel tertinggi yaitu sebesar 0,971. Dapat disimpulkan bahwa semua komponen variabel dinyatakan reliabel atau dapat diandalkan. Adapun nilai *Cronbach's Alpha* untuk uji reliabilitas diperoleh perhitungan setiap indikator.

Table 10: Hasil *Cronbach's Alpha*

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Kepuasan kerja	0,904
Lingkungan kerja	0,935
Budaya Organisasi	0,968
Kepemimpinan Transformatif	0,931

Sumber: SmartPLS 3.3

Standar dari hasil *Cronbach's Alpha* yang didapat harus  $> 0.60$  agar dapat dinyatakan reliabel, pada tabel 10 di atas hasil dari setiap komponen variabel telah memiliki *Cronbach's Alpha* diatas 0,60. Kepuasan kerja menjadi variabel dengan nilai terendah yaitu sebesar 0,904 dan budaya organisasi menjadi variabel dengan nilai tertinggi yaitu sebesar 0,968. Dapat disimpulkan masing-masing variabel dinyatakan reliabel atau sudah dapat diandalkan dan dapat dilanjutkan dalam penelitian

### Uji R Square

Tabel 1. Hasil *R Square* dan *R Square Adjusted*

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kepuasan kerja	0,854	0,848

Sumber: SmartPLS 3.3

Berdasarkan tabel 11 di atas, diperoleh R square variabel kepuasan kerja yaitu senilai 0,854. Dari nilai tersebut memiliki arti bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 85,4% dan sisanya berjumlah 14,6% dapat dipengaruhi faktor lain misalnya kompensasi, work-life balance, komunikasi dan lain-lain.

Kemudian nilai R square Adjusted yang didapat dari tabel 11 di atas sebesar 0,848. Dari nilai tersebut memiliki arti pengaruh variabel lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu 84,8% dan sisanya 14,2% dapat dipengaruhi oleh faktor lain.

## Uji Hipotesis

Tabel 12. Koefisien Analisis Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (   O/STDEV )	P Values
<b>Lingkungan Kerja → Kepuasan kerja</b>	0,431	0,424	0,123	3,501	0,001
<b>Budaya Organisasi → Kepuasan kerja</b>	0,277	0,292	0,139	1,986	0,048
<b>Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan kerja</b>	0,258	0,252	0,119	2,159	0,031

Sumber :SmartPLS 3.3

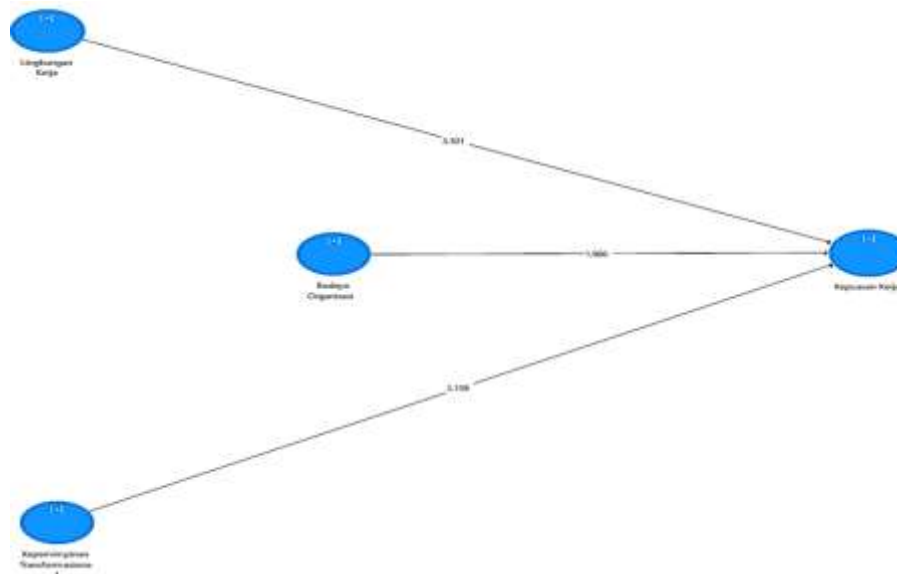
Pada tabel 12 Berdasarkan tabel original sample hasil perhitungan diatas variabel Lingkungan kerja dengan Kepuasan kerja mempunyai nilai yaitu 0,431, yang artinya lingkungan kerja berkontribusi 43,1% terhadap kepuasan kerja. Kemudian budaya organisasi dengan kepuasan kerja mempunyai nilai yaitu 0,277, yang artinya budaya organisasi berkontribusi sebesar 27,7% terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya kepemimpinan transformasional mempunyai nilai yaitu 0,258, yang artinya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi sebesar 25,8% terhadap kepuasan kerja

## Uji Statistik

Tabel 13. Hasil T-Statistik

	t-statistic ( o/STDEV )	P Values
<b>Lingkungan kerja → Kepuasan kerja</b>	3.501	0.001
<b>Budaya Organisasi → Kepuasan kerja</b>	1.986	0.048
<b>Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan kerja</b>	2.159	0.031

Pada tabel 13, hasil uji t pada variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dari hasil perhitungan nilai t hitung 3,501 > nilai t table 1,66515 dengan P Values sebesar 0,001<0,05. Sehingga dapat dinyatakan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perhitungan uji t variabel budaya organisasi, dari hasil perhitungan nilai t-hitung 1,986 > nilai t table 1,66515 dengan P Values sebesar 0,048 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian uji t variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dari hasil perhitungan nilai t hitung 2,159 > 1,66515 dan P Values 0,031<0,05. Sehingga dapat dinyatakan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.



Gambar 6. Inner Model

### Hasil Pembahasan

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja*

Berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 80 responden karyawan generasi millennial yang berdomisili di Rw 011 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur, maka didapat hasil rata-rata indeks jawaban responden terhadap variabel lingkungan kerja sebesar 70,25% yang dapat diartikan berdasarkan three box method dinyatakan tinggi. Lalu nilai validitas sebesar 0,691 dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50 maka variabel lingkungan kerja dapat dikatakan valid, kemudian pengujian reliabilitas dimana variabel lingkungan kerja memiliki nilai composite reliability sebesar 0,947 dan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,935 dan dapat dikatakan variabel lingkungan kerja reliable. Kemudian, dalam hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X1) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 3,501 lebih besar dari t-tabel yakni sebesar 1,66515 dengan P values  $0,001 < 0,05$  dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,431 atau 43,1%. Sehingga Hipotesis 1 diterima, artinya variabel lingkungan kerja ada pengaruh positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja responden karyawan generasi millennial yang berdomisili di Rw 011 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Saptono \(2020\)](#) terhadap Karyawan generasi millennial (studi kasus PT.ANGKASA PURA I) dengan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun dalam penelitian tersebut variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai path coefficient sebesar 0,351 dengan pernyataan indikator tertinggi terkait hubungan antar sesama rekan kerja saling membantu dalam bekerja” dan nilai terendah terkait “sirkulasi udara dalam ruangan baik”. Kemudian [Hardiyono \(2017\)](#) terhadap Karyawan PLN Makassar dengan hasil lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan pernyataan indikator dengan nilai tertinggi pada pernyataan “perkerjaan dengan lingkungan yang aman” dan nilai terendah dalam pernyataan “tempat kerja memiliki sedikit kebisingan.”

#### *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja*

Berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan, indeks jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi sebesar 67,25% yang dapat diartikan berdasarkan three box method dinyatakan tinggi. nilai validitas sebesar 0,652 dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50 maka variabel kepuasan kerja dapat dikatakan valid. Selanjutnya, terdapat pengujian reliabilitas dimana variabel budaya organisasi memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,971 dan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,968 dan dapat dikatakan variabel budaya organisasi reliable yang artinya responden konsisten dalam menjawab butir

pernyataan pada kuesioner yang diberikan. Kemudian, dalam hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) didapati mempengaruhi variabel Kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 1,986 lebih besar dari t-tabel yakni sebesar 1,66515 dengan nilai signifikansi  $0,048 < 0,05$  dan berkontribusi sebesar 0,277 atau 27,7%. sehingga Hipotesis 2 diterima, artinya variabel Budaya Organisasi ada pengaruh positif dan juga signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi millennial yang berdomisili di Rw 011 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Irna Allo \(2020\)](#) terhadap karyawan generasi millennial di Surabaya dengan analisis regresi dan skala instrument kepuasan sebesar (0,904) dan skala budaya organisasi sebesar (0,864) yang memiliki kategori skala norma tinggi dan diharapkan karyawan dapat mempertahankan hal tersebut. Kemudian [Tejayadi dkk \(2019\)](#) terhadap Karyawan Mercure Resort Sanur dengan analisis regresi berganda didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien parameter 0,259 dengan tingkat signifikansi 0,002 lebih kecil dari alpha 0,005

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja*

Berdasar hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui rata-rata indeks jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional sebesar 69.1% yang dapat diartikan berdasarkan three box method dinyatakan tinggi. nilai validitas sebesar 0,677 dimana nilai tersebut sudah diatas 0,50 maka variabel budaya organisasi dapat dikatakan valid. Selanjutnya, terdapat pengujian reliabilitas dimana variabel budaya organisasi memiliki nilai composite reliability sebesar 0,943 dan nilai cronbach's alpha sebesar 0,931 dan dapat dikatakan variabel kepemimpinan transformasional reliable yang artinya responden konsisten dalam menjawab butir pernyataan pada kuesioner yang diberikan. Kemudian, dalam hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) didapati mempengaruhi variabel Kepuasan kerja dengan nilai t-statistik 2,159 > nilai t-tabel sebesar 1,66515 dengan nilai signifikansi 0,031 lebih besar dari 0,05 dan berkontribusi sebesar 0,258 atau 25,8%. sehingga Hipotesis 3 diterima, maka variabel Kepemimpinan Transformasional ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi millennial yang berdomisili di Rw 011 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [Santiago \(2015\)](#) terhadap kepuasan kerja karyawan restoran platinum grill, menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil *analysis path* sebesar 0,541 artinya bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 54,1%. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh [Kadek Dewi Shinta \(2013\)](#) terhadap kepuasan kerja karyawan PT.KPM, menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi sebesar 0,737 atau 73,7% dan indikator kepemimpinan yang idealized memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,942 dan nilai terendah sebesar 0,787 yaitu pada indikator sikap pemimpin inspirational

## **5. Kesimpulan**

- 1) Berdasar pengujian atas variabel lingkungan kerja, diketahui dan dibuktikan bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang semakin baik tentunya akan memberikan peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Pemberian fasilitas demi kemandirian karyawan harus selalu di perhatikan oleh perusahaan begitupun juga dengan pemberian penerangan terhadap lokasi/ruang kerja sangat dibutuhkan demi kelancaran karyawan dalam bekerja.
- 2) Berdasar pengujian atas variabel budaya organisasi, diketahui dan dibuktikan bahwa budaya organisasi memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi yang semakin membaik tentu akan memberikan peningkatan terhadap kepuasan karyawan terhadap perusahaan atau organisasinya. Perusahaan perlu memberikan toleransi adanya resiko pekerjaan kemudian terbuka dengan adanya saran dan kritik sehingga karyawan dapat turut menyampaikan keluhan yang dirasakan karyawan selama bekerja di lapangan.

- 3) Berdasar pengujian atas variabel kepemimpinan transformasional, diketahui dan dibuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sikap pemimpin transformasional memberikan kenyamanan karyawan di sekelilingnya sehingga dapat memberi peningkatan semangat kerja karyawan. Seorang pemimpin perlu memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai seorang karyawan yang bekerja saja tetapi juga sebagai individu yang perlu interaksi sosial, hal itu bisa bermanfaat dalam mengetahui kondisi sebenarnya karyawan dan bagaimana karakter pribadi karyawan.

### **Limitasi dan studi lanjutan**

Keterbatasan penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dilakukan sebagian besar melalui g-form (angket online) karena adanya kondisi yang kurang memungkinkan (COVID) untuk dapat menemui responden sehingga informasi dan data yang didapatkan membutuhkan waktu yang cukup lama, kemudian terbatasnya referensi penelitian terdahulu yang meneliti variabel yang sama dan referensi dengan objek generasi millennial sangat sedikit. Kemudian responden pada penelitian ini merupakan karyawan generasi millennial yang berdomisili di Rw 11 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur yang berjumlah 80 responden sehingga diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan variabel yang sama atau lebih dengan cakupan objek yang lebih luas

### **Ucapan terima kasih**

Puji serta syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga skripsi dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Millennial yang berdomisili di Rw 011 Cakung Timur Cakung Jakarta Timur” berhasil diselesaikan. Pada kesempatan ini penulis ucapkan terima kasih kepada : Bapak Dr. Iwan Kresna Setiadi, MM dan ibu Dr.Jubaeda., MM selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan serta saran selama penyusunan skripsi ini. Juga kepada Bapak Zackharia Rialmi,S.IP., MM., CHRP dan Bapak Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP selaku dosen penguji skripsi yang telah juga memberi beberapa saran dan masukan untuk skripsi, Kemudian bapak Sri Kahana selaku ayahanda tercinta yang selalu memberikan dukungan dan semangat serta menjadi motivasi terbesar saya dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik, Bapak Matsani selaku ketua Rw dan Ibu Sajinem selaku anggota Dasawisma.

### **Referensi**

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Ljokseumawe: Unimal Press.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resource Management*. Yogyakarta: deepublish.
- Afrillia, D. (2019). *Karyawan Bahagia Lebih Produktif*. <https://lokadata.id/artikel/karyawan-bahagia-lebih-produktif>
- Almaida, A., & Purnomo, S. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Satuan Polisi Lalu Lintas Polrestabes Makassar. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 19-32. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.363>
- Allo, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Generasi Milenial di Surabaya.
- Astuti & Iverizkinawati. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman*, 6(1).
- Astutik, M. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 2(2), 141-159.
- BPS. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.

- Daniati, N. L. H., & Mujiati, N. W. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Lpd Kerobokan (Doctoral dissertation, Udayana University)*.
- Dewi, Kadek. S. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi pada PT. KPM. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 7(2), 116-125.
- Farida, Umi & Hartono, Sri. (2016). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia II*. FEBS Letters, 185(1), 102.
- Farida, U., & Hartono, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Umpo press.
- Fattah, A. H. (2017). *Kepuasan kerja & Kinerja pegawai Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin dan Efikasi Diri*. Palembang: Elmatera.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Update PLS Regresi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hardiyono, H., Hamid, N., & Yusuf, R. (2017). *The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (Pln) of South Makassar Area*. <http://doi.org/10.2991/icame-17.2017.7>
- Irianingsih, T. R. (2019, April 8). Menghindari Multitasfir, Pengertian Sumber Daya Manusia Menurut UU Nomor 3 tahun 2002. Retrieved Maret 24, 2020, from Kementerian Pertahanan Republik Indonesia : <https://www.kemhan.go.id/poathan/2019/04/08/direktorat-jenderal-potensi-pertahanan-direktorat-komponen-pendukung.html>
- Kawiana, I. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia, "MSDM" Perusahaan*. Denpasar, Bali. UNHI PRESS.
- Kilapong, S. N. (2013). Kepemimpinan transformasional, self efficacy, self esteem pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tropica Cocoprima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Masram, H & Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo. Zifatama Publisher
- Ismail, Nurdin. (2012). *Budaya Organisasi konsep, teori dan Implementasi*. Malang: UB Press.
- Nurhasan, R. (2018). Kepuasan kerja dan loyalitas generasi-y. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 17(1), 013-023.
- Parimita, W., & Prayuda, W. H. (2013). Pengaruh Llingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bbank BTN . *Riset Manajemen Sains Indonesia*, 272-273.
- Purba, E. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Tirta Bina Labuhanatu. *Stindo Profesional*, 3.
- Raihan, D. (2017). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: UIN.
- Renaldi, Soni & Mujiyanto, B. (2017). *Metodologi Penelitian dan Statistik*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
- Riski, S., & Widiani, M. E. (2020). Pengaruh iklim komunikasi dan promosi jabatan terhadap kinerja dan motivasi dengan disiplin dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 1(1), 33-55. <https://doi.org/10.35912/simo.v1i1.61>
- Riyanto, Slamet & Hatmawan, A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*.
- Rizky, K., Ramadhani, P., Husnia, R., & Saputra, N. (2021). Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta: Pengaruh Collaboration Skills, Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 61-75. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.540>
- Safitri, L. I., Husniati, R., & Permadhy, Y. T. (2021). Pengaruh Teamwork, Disiplin Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi di Rumah Sakit X Jakarta Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 125-137. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.806>
- Saptono, N. (2020). Pengaruh Work Life Balance dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Jurnal Ekobisman*, 5(2), 88-108.
- Saputra, A., & Andri, S. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru) . *FISIP*, 13.

- Saripuddin, J. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dosen*, 21.
- Santiago, W. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan perceived organizational support sebagai variabel mediasi di restoran platinum grill. *Jurnal Manajemen*, 3(2).
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Membangun Tim kerja yang solid untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sindo,Koran. (2019). *Gaya Leadership Millenial*. SindoNews. <https://ekbis.sindonews.com/berita/1461653/39/gaya-leadership-milenial>
- Sukrajap, M. A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan di Mediasi oleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12(1).
- Sunyoto D & Susanti E. Fathonah. (2018). *Kepemimpinan Manajerial (Pertama ed.)*. Magelang, Yogyakarta, Jawa Tengah: EDUMEDIA.
- Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi Teori, Kasus dan Aplikasi Penelitian*. Denpasar Timur: CV Setia Bakti.
- Survey, D. M. (2019). *Generasi Millenial 4.0*.
- Suryani & Hendrayadi. (2016). *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta : Kencana.
- Tejayadi, I. W., & Laba, I. (2019). The Effect of Organizational Culture on Employee Satisfaction. *International Journal of Green Tourism Research and Applications*, 71.
- Utomo, W. P. (2019). *Indonesia Millenial Report 2019*. Jakarta: IDN Research Institute.
- W, M. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 43-57.
- Yanuar, Putra Surya. (2016). Theoretical Review : Teori Perbedaan Generasi. *Among Makarti*, 9(18), 123–134.