

## **BAB II**

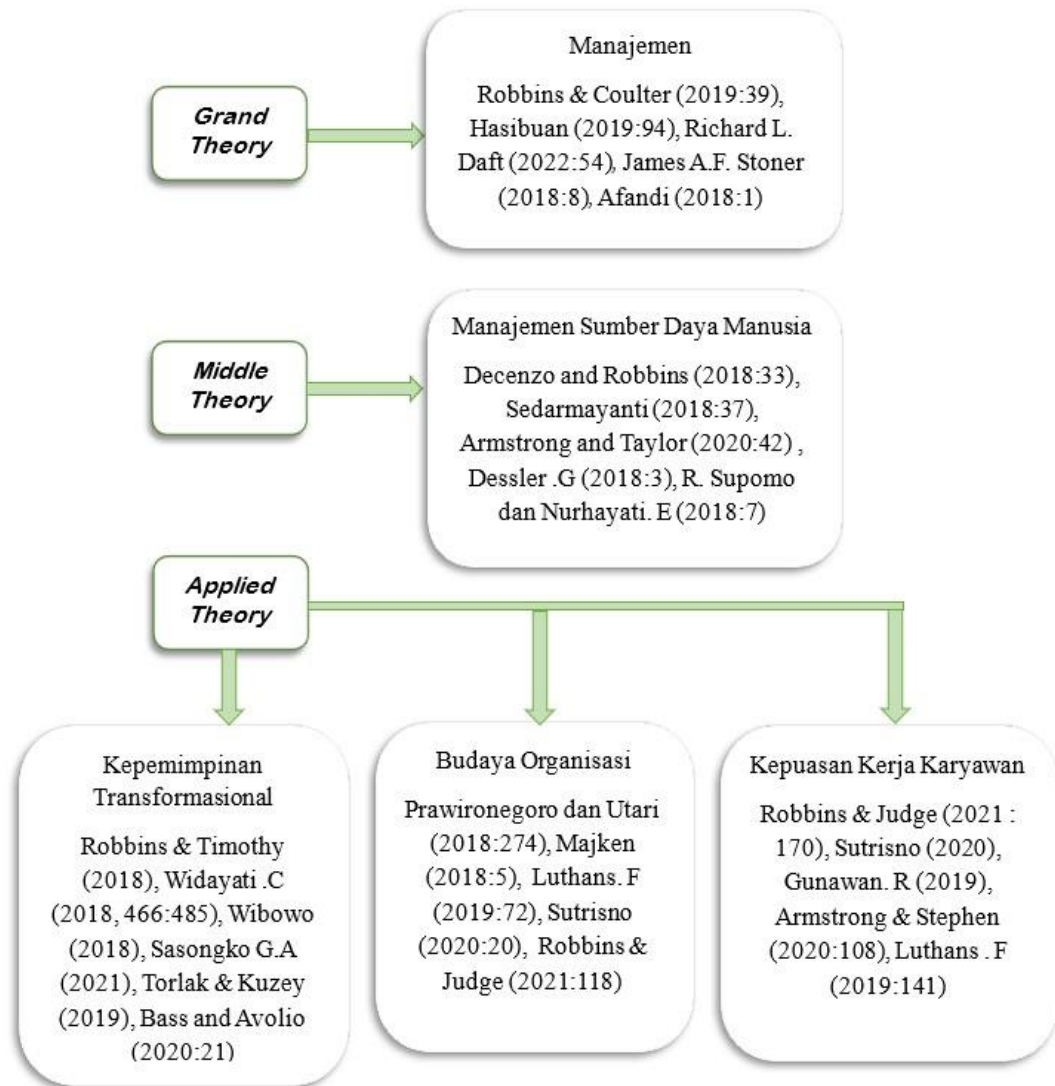
### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kkepuasan kerja karyawan, dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh mengenai teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus yang terfokus pada teori permasalahan yang peneliti akan teliti.

##### **2.1.1 Landasan Teori Yang Digunakan**

Peneliti menggunakan berbagai sumber sebagai landasan teori dan juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, yang terdiri dari *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu manajemen, selanjutnya *middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori manajemen sumber daya manusia. Serta *applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain landasan teori, dilakukan juga pengkajian hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan atau referensi.



Hasil olah data penulis, 2023

**Gambar 2.1**  
**Landasan Teori**

### 2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dengan aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan

sumber daya yang dimiliki. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola dan mengendalikan. Manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Manajemen bisa membuat bisnis menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh manusia dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Ini adalah pengertian yang sangat singkat dan memiliki maksud yang sangat jelas, manusia adalah peran utama dalam kegiatan berlangsungnya manajemen tersebut. Berikut ini merupakan pendapat mengenai manajemen menurut para ahli:

Menurut Robbins & Coulter dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devi (2019:39) menyatakan bahwa manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Hasibuan (2019:94) menyatakan bahwa Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Richard L. D (2022:54) menyatakan bahwa *management's job was to control and limit people, enforce rules and regulations, seek stability and efficiency, design a top-down hierarchy, and achieve bottom-line results. But to spur innovation, adapt to rapid environmental shifts, and achieve high performance, managers need different skills.* Tugas manajemen adalah mengendalikan dan

membatasi orang, menegakkan aturan dan regulasi, menjaga stabilitas dan efisiensi, merancang hierarki *top-down*, dan mencapai hasil *bottom-line*. Namun untuk memacu inovasi, beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat, dan mencapai kinerja tinggi, para manajer memerlukan keterampilan yang berbeda.

Menurut James, C (2018:8) menyatakan bahwa *management is the process of planning, organizing, leading and controlling the work of organizational members and using all organizational resources to achieve established organizational goals*. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Pendapat lainnya menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*Controlling*). Berdasarkan pengertian manajemen bahwa manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dikembangkan oleh para pakar. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas. Masing-

masing fungsi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi manajemen tersebut Robbin & Coulter dialih bahasakan oleh Bob Sabran dan Devi (2018:45) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*), Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.
2. Penataan (*organizing*), Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang mengerjakan.
3. Pengarahan (*actuating*), Membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
4. Pengendalian (*controlling*), Mengawasi aktifitas-aktifitas demi memutuskan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen penulis memahami bahwa manajemen memiliki suatu proses dengan beberapa tahapan dalam untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara umum manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam perusahaan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Manajemen sumber daya manusia sangatlah dibutuhkan didalam sebuah perusahaan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan yang menyangkut sistem perencanaan, pengembangan karyawan, evaluasi kerja, dan ketenagakerjaan.

### 2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Berikut di kemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia dari para ahli:

Menurut Armstrong & Taylor (2020:42) menyatakan bahwa *human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations*. Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi.

Menurut Dessler. G (2018:3) menyatakan bahwa *human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*. Artinya manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan masalah hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta keadilan.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Menurut Decenzo & Robbins (2018:33) menyatakan bahwa *Human Resource Management is concerned with the*

*people dimension" in management. Since every organization is made up of people, acquiring their services, developing their skills, motivating them to higher levels of performance and ensuring that they continue to maintain their commitment to the organization is essential to achieve organisational objectives. This is true, regardless of the type of organization - government, business, education, health or social action.* Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan dimensi manusia dalam manajemen. Karena setiap organisasi terdiri dari orang-orang, memperoleh layanan mereka, mengembangkan keterampilan mereka, memotivasi mereka ke tingkat kinerja yang lebih tinggi dan memastikan bahwa mereka terus mempertahankan komitmen mereka terhadap organisasi adalah hal yang penting. penting untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini benar, apa pun jenis organisasinya – pemerintah, bisnis, pendidikan, kesehatan, atau aksi sosial.

Sedarmayanti (2018:37) merupakan kebijakan dari praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Pendapat lain menurut menurut R. Supomo dan Nurhayati. E (2018:7) yang menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan dan masyarakat.

Definisi yang disebutkan para ahli tersebut bahwa sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasia, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahaan tenaga kerja sehingga mampu mencapai tujuan bersama organisasi maupun itu individu. Pada dasarnya itu semua

demi kebaikan bersama, dan mampu menjaga kestabilan sumber daya manusia dengan baik dan benar demi kelancaran bersama didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler. G (2019:17), yaitu:

#### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pekerja yang bekerja disuatu organisasi atau perusahaan.

#### **2. Pengorganisasian (*Organization*)**

Kegiatan untuk mengorganisasikan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan .

#### **3. Pengarahan (*Directing*)**

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan sebuah organisasi atau perusahaan.



#### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

#### 5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses pemberian informasi adanya pengadaan peketja, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan.

#### 6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan sehingga mereka mampu melakukan pekerja sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan kemampuannya.

#### 7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

#### 8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya untuk mensejahterakan diri dan keluarganya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Decipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan ataupun dari perusahaan. Pemberhentian perusahaan, kontrak, kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan instansi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan pegawai dan pemilik tuntutan masyarakat luas.

### **2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut R. Supomo dan Nurhayati. E (2018:11), menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam

organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional serta yang terakhir ialah tujuan individual.

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan peranan yang sangat penting dalam pengawasan dan penegakan kedisiplinan dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau sekelompok orang yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran atau tujuan, selain itu kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kepuasan juga keberhasilan organisasi. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Berikut di kemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh Sutrisno (2020:213) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sikap atau perilaku yang dilakukan oleh pemimpin dalam memimpin.

#### 2.1.4.1 Gaya-gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin disebut dengan gaya kepemimpinan yang merupakan cara untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota- anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Chaniago (2018:43), gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Pengertian kepemimpinan lainnya dikemukakan oleh Marsam (2020:10) gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Menurut Busro (2018:226) gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika memengaruhi orang lain.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan dari beberapa ahli menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Faida (2019:80) promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Menurut Hanafi (2019:267) dengan promosi, karyawan akan memperoleh posisi, prestasi, gaji, atau wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Menurut Sumardjo dan Priansa (2018:108) salah satu faktor penyemangat pegawai dalam bekerja adalah adanya promosi jabatan. Organisasi harus mampu dan memberikan kesempatan kepada siapapun yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan karirnya melalui program promosi.

#### **2.1.4.2 Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan para pengikut untuk mencapai sebuah sasaran-sasaran tersebut. Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

#### **2.1.4.3 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin dengan memotivasi dan memberdayakan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya untuk bekerja sama mewujudkan target perusahaan. Secara definitif, kepemimpinan transformasional adalah bentuk nilai, keyakinan, dan kebutuhan yang termasuk di dalamnya perubahan sebagai bentuk terobosan baru. Seorang pemimpin dengan gaya transformasional diyakini bisa

mempengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan, adapun kepemimpinan transformasional menurut beberapa ahli sebagai berikut:

Menurut Robbins & Timothy dialih bahasakan oleh Diana (2019), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi karyawan untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

Menurut Widayati (2018, 466:485), gaya atau model kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang memiliki visi dan misi ke depan, serta mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan yang ada, dan mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, mempelopori perubahan dan memberikan motivasi kepada individu-individu untuk kreatif, inovatif, dan berani serta bertanggung jawab untuk memimpin dan mengendalikan organisasi terlebih dalam membawa pembaharuan dalam organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja pada masing-masing individu.

Menurut Wibowo (2018) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Peran kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi membantu organisasi dalam melaksanakan visi dan mendorong setiap relawan didalamnya untuk mencapai visi. Pendapat lain menurut Sasongko G.A (2021), kepemimpinan transformasional berperan mendorong hal positif dan budaya serta praktik sumber daya manusia yang mampu memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam

pengembangan organisasi tersebut. karena itulah kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Torlak & Kuzey (2019) menunjukkan bahwa *transformational leadership style is more influential than transactional leadership style. Transformational leadership style makes employees feel that their work is significant with motivating visions, symbols, and images, thus employees will focus on their tasks.* Artinya gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan taransformasional membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka signifikan dengan visi, simbol, dan gambaran yang memotivasi, dengan demikian karyawan akan fokus pada tugas mereka.

Menurut Bass & Avolio (2020:21), mengemukakan bahwa *Transformational leadership is a leader who is able to change the behavior of his subordinates to become someone who feels capable and is highly motivated and strives to achieve high and quality work performance.* Artinya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mengubah bawahannya, sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama.

#### **2.1.4.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Edison (2018, 98 : 99) merumuskan lima karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, yaitu:



1. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan, strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya

2. Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Merangsang anggota

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan

Berdasarkan karakteristik tersebut ada yaitu salah satunya prinsip dalam mempersiapkan kemampuan dasar bagi seorang karyawan untuk selalu bersama dalam satu tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.5 Faktor – faktor Pembentuk Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Edison (2018) menyebutkan bahwa terdapat faktor-faktor pembentuk dalam kepemimpinan transformasional diantaranya sebagai berikut:

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.

2. Perhatian Individu (*Individual Attention*)

Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.

3. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara – cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi ia mendorong para pengikut agar kreatif.

4. Penghargaan Yang Tidak Terduga (*Contingent Reward*)

Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.

5. Manajemen Dengan Pengecualian (*Management By Exception*)

Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Berdasarkan dengan faktor yang ada maka kepemimpinan transformasional merupakan kunci utama dalam berjalannya suatu organisasi perusahaan dengan kemampuan intelektualnya.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Dimensi dan indikator yang digunakan penulis menggunakan teori Bass dan Avolio (2020:58) dimana variabel kepemimpinan transformasional merupakan variabel independen dan dibentuk dari empat indikator, yaitu:

1. *Inspirational motivation* (Motivasi Inspirasional)

Motivasi inspirasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan panutan bagi para karyawannya yang bertujuan untuk meraih prestasi pada masing-masing bawahannya. Adapun bentuk dari motivasi inspirasional adalah : memberikan motivasi, menumbuhkan rasa percaya diri dan memberikan keyakinan.

2. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal)

Pengaruh ideal adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan kharismanya yang dapat memberikan pengaruh dan menggerakkan para bawahannya. Adapun bentuk dari pengaruh ideal yaitu: pemimpin sebagai role model.

3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Stimulasi Intelektual adalah gaya kepemimpinan yang memberikan rangsangan atau stimulus kepada para bawahannya agar mampu berkembang dan dapat memecahkan masalah yang ada dengan metode yang baru. Adapun bentuk dari stimulasi intelektual yaitu: dorongan untuk belajar dan dorongan untuk inovatif.

4. *Individual consideration* (Perhatian Individu)

Perhatian individu merupakan gaya kepemimpinan yang menyebabkan seorang pemimpin untuk mampu memperhatikan setiap bawahannya dengan cara yang berbeda-beda namun adil bagi setiap individunya. Adapun bentuk dari perhatian individu yaitu, berupaya untuk meningkatkan pengembangan diri dari setiap bawahan dan mendengarkan keluhan serta kesulitan setiap karyawannya.

Berdasarkan pengertian diatas kepemimpinan transformasional merupakan variabel independen yang mempunyai empat indikator yang

menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dilakukan yaitu motivasi inspirasional, pengaruh ideal, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

### **2.1.5 Budaya Organisasi**

Selain kepemimpinan faktor paling kritikal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi, suatu budaya organisasi yang kuat memberikan karyawan suatu perusahaan yang jelas tentang cara menyelesaikan persoalan atau segala urusan yang ada diperusahaan karena budaya memberikan stabilitas pada sebuah organisasi , dan harapan-harapan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Prawironegoro dan Utari (2018:274), budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. Bentuk acuan itu adalah nilai, norma-norma dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berpikir dan berperilaku.

Menurut Majken (2018:5), menyatakan *Organizational culture focuses on the beliefs, values and meanings used by members of an organization to grasp how the organization's uniqueness originates, evolves, and operates.*

Menurut Sutrisno (2020:20), budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*belief*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota

suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah di organisasinya.

Menurut Luthans. F (2020:72) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Robbins & Judge (2021:118) *Organizational culture is shared values, principles, traditions, and ways of doing things that influence the way organizational members act.* Ini berarti bahwa budaya organisasi adalah norma dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya.

Dari beberapa pengertian mengenai budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (2018:100), menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, sebagai berikut:

a. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan yaitu seseorang dalam mengatur organisasi secara profesional.

b. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.

c. Hubungan organisasi

Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.

d. Komunikasi Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor budaya organisasi maka dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran organisasi yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

### 2.1.5.3 Bentuk – Bentuk Budaya Organisasi

Bentuk budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu.

Wibowo (2019:52) mengemukakan adanya 3 tipe umum budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan berkembang.
2. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

3. Budaya agresif-defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Berdasarkan bentuk-bentuk budaya organisasi maka dalam budaya organisasi perusahaan harus menciptakan suatu karakter yang kuat bagi seorang karyawan untuk dapat lebih baik lagi dalam mengoptimalkannya.

#### **2.1.5.4 Fungsi Budaya Organisasi**

Di dalam suatu organisasi peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya semakin penting. Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipersepsi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Cummings & Worley (2019), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi
- b. Motivasi
- c. Karakteristik organisasi
- d. Proses-proses administrasi
- e. Struktur organisasi
- f. Gaya manajemen

Berdasarkan faktor-faktor budaya organisasi maka dapat diinterpretasikan bahawa komunikasi, motivasi, karakteristik organisasi, proses administrasi, struktur organisasi, gaya manajemen, budaya organisasi memiliki peran organisasi yang sangat penting bagi suatu perusahaan.

### 2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi didukung dan dibentuk berdasarkan tujuh indikator dengan menggunakan teori Robbins & Judge (2021:355) variabel budaya organisasi didukung dan dibentuk berdasarkan tujuh indikator yaitu:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan Keberanian)

Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko menggambarkan sejauh mana sebuah organisasi mendorong para karyawannya untuk berani mengambil resiko serta inovatif dalam menyelesaikannya., serta bagaimana sebuah organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan memberdayakan secara optimal.

2. *Attention to detail* (Perhatian Terhadap Detail-detail)

Perhatian terhadap detail-detail menggambarkan sejauh mana karyawan dihadapkan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil optimal.

3. *Outcome orientation* (Orientasi Hasil)

Orientasi hasil menunjukkan bagaimana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. *People orientation* (Orientasi Orang)

Orientasi orang menggambarkan sejauh mana manajemen memperhitungkan hasil dan efek yang diberikan dari setiap orang yang berada dalam organisasi itu.

5. *Team orientation* (Orientasi Tim)

Orientasi tim yaitu sejauh mana kegiatan organisasi berorientasi pada tim ketimbang pada individu.



#### 6. *Aggressiveness* (Keagresifan)

Keagresifan adalah sejauh mana organisasi bersikap agresif, aktif bersaing serta kompetitif dan membuang hal yang santai.

#### 7. *Stability* (Stabilitas)

Stabilitas adalah sejauh mana organisasi menciptakan kegiatan yang menekankan dipertahankan status quo dari pada pertumbuhan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuh indikator atau karakteristik utama yaitu inovasi dan keberanian, perhatian terhadap detail-detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas, dimana secara keseluruhan menjadi hakekat budaya sebuah organisasi

### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat kerjanya.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Menurut Robbins & Coulter (2019 : 170), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang

berbeda - beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda - beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Menurut Sutrisno (2020) istilah "kepuasan" merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi.

Menurut Luthans. F (2019), *job satisfaction is a general attitude towards a person's performance that shows the difference between the amount of reward they receive and the amount they believe they should receive*. Artinya, kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap kinerja seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh mereka dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Armstrong & Stephen (2020:108), *The factors of employee job satisfaction at work is promotion. Organizations must be able and provide opportunities for anyone in the organization to improve their careers through promotional programs*. Faktor kepuasan kerja pegawai dalam bekerja adalah adanya promosi jabatan. Organisasi harus mampu dan memberikan kesempatan kepada siapapun yang ada di dalam organisasi untuk meningkatkan karirnya melalui program promosi.

Berdasarkan uraian para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah perasaan yang positif hasil dari evaluasi yang menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaannya.

#### **2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya, teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan karyawan terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2018:416) menyatakan teori keepuasan kerja sebagai berikut:

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang mengharapkan bahwa factor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.
2. Teori Nilai (*Value Theory*) menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Value theory

memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Secara khusus teori ini menganjurkan bahwa aspek tersebut tidak harus sama berlaku untuk semua orang, tetapi mungkin aspek nilai dari pekerjaan tentang orang-orang yang merasakan adanya pertentangan serius. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, oleh karena itu cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

### **2.1.6.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan, beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi diantaranya:

Menurut Robbins & Coulter (2019:50) menyatakan bahwa ada 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan keseluruhan. Sedangkan menurut Hasibuan (2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak

Balas jasa yang adil dan layak, pemberian balas jasa diterapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian

Penempatan yang tepat sesuai keahlian, penempatan kerja (*placement*) adalah penempatan calon pegawai yang lulus seleksi pada jabatan/pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan sekaligus mendelegasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut.

3. Berat ringannya pekerjaan

Berat-ringannya pekerjaan, berat ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab menguras banyak tenaga dan pikiran.

4. Suasana dan lingkungan kerja

Suasana dan lingkungan kerja, suasana dan lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Semakin kondusif suasana dan lingkungan kerja maka karyawan akan merasakan senang hati dan bersemangat saat menjalankan pekerjaan.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan kantor dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran akan terhambat bahkan terhenti jika tidak mempunyai peralatan dan perlengkapan yang tidak cocok untuk menunjang kegiatan perkantoran tersebut. Peralatan kantor harus berkembang sesuai dengan perkembangan

zaman dan teknologi agar kantor berkembang dan dapat menyelesaikan tugas-tugas seefektif dan seefisien mungkin.

6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, cara seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Sifat pekerjaan monoton atau tidak, pekerjaan monoton dapat diartikan melakukan kegiatan yang sama secara berulang-ulang.

#### **2.1.6.4 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja**

Ketidakpuasan pekerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara yang akan ditunjukkan oleh seorang pekerja. Menurut Luthans, F. (2019:118) berikut adalah cara yang ditunjukkan oleh pekerja saat munculnya ketidakpuasan kerja:

1. Keluar (*Exit*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. Suara (*Voice*)

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruksi untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

3. Kesetiaan (*Loyalty*)

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

#### 4. Mengabaikan (*Neglect*)

Ketidakpuasana ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran, atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja adalah terdapat tiga respon diantaranya *exit*, *voice*, *loyalty*, dan *neglect*.

#### 2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Luthans, F. (2019) menyatakan:

1. *Work it self* atau pekerjaan itu sendiri, yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini yaitu:
  - a. Puas dengan pekerjaan
  - b. Tugas yang diinginkan sesuai dengan tanggung jawab
2. *Supervision* atau supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau

pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Puas dengan pengawasannya
  - b. Kontrol yang efektif
3. Gaji (*Salary*), merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu
- a. Puas dengan gaji
  - b. Gaji sesuai dengan tanggung jawab
4. Promosi (*Promotion*), merupakan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
- a. Puas dengan peluang karir
  - b. Promosi berdasarkan kemampuan
5. Rekan Kerja (*Colleague*), merupakan hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:



- a. Kerjasama yang baik
- b. Motivasi dari rekan kerja

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki fungsi untuk memberikan inspirasi kepada penulis sehingga dapat memudahkan penulis untuk melaksanakan penelitian, selain itu tujuan dari adanya penelitian terdahulu ini adalah untuk menjadi pembanding dan juga pendukung bagi penelitian yang sejenis. Adapun berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Rika Wahyuni, Hadi Irfani. 2019 Pengaruh Kompensasi dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Alhijaz Indowisata  Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Pariwisata, Vol. 12, no.1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur langsung kompensasi pekerjaan memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan memiliki koefisien regresi dampak paling tinggi (dominan) sebesar 0,664.	Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan	Kompensasi, Beban Kerja, Kinerja Karyawan, Lokasi Penelitian
Lanjutan Tabel 2.1				
2.	Nuzulul Fatimah, Yeni Ratnasari.  Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan	Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan, kerja, kompensasi berpengaruh signifikan	Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja	Kompensasi, Dampak Kinerja Karyawan

	<p>Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Bagian Marketing Di PT. Makdis Tour Umroh</p> <p>Jurnal Manajemen dan Kearifan Lokal Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2017, pp. 12 – 22</p>	<p>terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Karyawan</p>	
3.	<p>Samuel Obino Mokaya, Jacqueline Lovega Musau, Juma Wagoki, Kabare Karanja 2016</p> <p>Pengaruh Kondisi Kerja Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>International Journal of Arts and Commerce Vol. 2 No. 2</p>	<p>Penelitian ini mencapai tingkat respons sebesar 80,85%. Terdapat kepuasan kerja karyawan yang tinggi terhadap kondisi kerja yang memiliki korelasi yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,839. Kepuasan terhadap remunerasi dinilai sebesar 81%, dengan korelasi yang kuat dan positif dengan kepuasan kerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,854. Kepuasan terhadap sistem promosi dinilai sebesar 79%, dan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,448. Kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan di industri perhotelan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,368 dari total skor 5. Ketiga variabel independen tersebut menyumbang 80% dari variasi dalam kepuasan kerja</p>	<p>Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Kondisi Kerja Organisasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

		karyawan dan dengan demikian sangat penting dalam kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, manajemen hotel harus memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan bag staf untuk meningkatkan keterampilan kerja mereka; secara teratur meninjau kondisi kerja dan persvaratan layanan lainnya,; khususnya sistem promosi yang sejalan dengan tren industri agar lebih kompetitif.		
4.	Nenin Kartika Sari 2019  Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja  Psikoborneo, Vol 7, No 1, 2019:120-128	Hasil penelitian dengan tingkat kepercayaan 95% menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan dengan koefisien beta ( $\beta$ ) = 0,218, dan t hitung > t tabel (2,341 > 1,984) dan p = 0,021 (p < t tabel (4,152 > 1,984) dan p = 0,000 (p < F tabel (16,388 > 3,09) dan p = 0,000 (p	Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Organisasi
Lanjutan Tabel 2.1				
5.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan 2019  Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan	Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan	Lingkungan kerja, Gaya Kepemimpinan

	<p>dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Arminareka Perdana Biro Tours, Indonesia</p> <p>International Journal of Law and Management</p>	<p>kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.</p>		
6.	<p>Made Agastia Rahadian, I Gusti Made Suwandana 2017</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 6</p>	<p>Hasil pengujian mendapatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Keterbatasan yang dimiliki penelitian ini yaitu lokasi penelitian ini hanya berada pada lingkup di PDAM Tirta Mangutama Badung sehingga hasil penelitian ini tidak dapat menjelaskan keadaan pada tempat lain selain di PDAM Tirta Mangutama Badung.</p>	<p>Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi</p>
7.	<p>Ardityas Gema Sasongko, Hairudinor, Muhammad Riduansyah Syafari 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang positif namun tidak signifikan, pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap</p>	<p>Memiliki persamaan dengan variabel X1, X2, dan Y yaitu Kepemimpinan Transformasi</p>	<p>Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

	<p>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Zein Internasional Tour</p> <p>Jurnal Bisnis dan Pembangunan, Edisi Januari-Juni 2021 Vol 10, No. 1</p>	<p>kepuasan kerja positif dan signifikan; pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dan positif; pengaruh pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan signifikan dan positif.</p>	<p>onal Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja</p>	
8.	<p>Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa 2017</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen &amp; Bisnis Vol. 18 No. 1</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan; (2) motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan (3) bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	<p>Memiliki persamaan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja Karyawan</p>	<p>Pengaruh pengembangan karir, Motivasi kerja</p>
Lanjutan Tabel 2.1				
9.	<p>Bintang Bagaskara Korda, Riani Rachmawati 2022</p>	<p>Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan.</p>	<p>Memiliki persamaan variabel dengan X2 dan Y yaitu Budaya</p>	<p>Kinerja Karyawan, Komitmen Karyawan</p>

	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan</p> <p>Jurnal Organisasi dan Manajemen 18(2) 2022, 57-73</p>	<p>Hal ini juga mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja, yang memediasi budaya untuk meningkatkan karyawan kinerja karyawan. Selain itu kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen. Kepuasan juga meningkatkan dan mempengaruhi komitmen karyawan.</p>	<p>Organisasi dan Kepuasan Kerja</p>	
10.	<p>Achmad Djuraidi, Nur Laily 2020</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating</p> <p>Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 13 (1) (2020) 1-13</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan . Hasil uji Sobel menunjukkan Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasioanl terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki persamaan dengan variabel X1 dan Y</p>	<p>Kinerja Karyawan</p>
Lanjutan Tabel 2.1				
11.	<p>I Dewa Gede Agung Putra Widyatmika, I Gede Riana 2020</p>	<p>Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>	<p>Memiliki persamaan variabel X1 dan Y</p>	<p>Komitmen Organisasional</p>

	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 10</p>	<p>signifikan terhadap komitmen organisasi, variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi parsial pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada Hotel Pita Maha Resort &amp; SPA Ubud.</p>		
12.	<p>Muhamad Ali Sukrajap 2016</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional</p> <p>Jurnal Pariwisata, Vol. 12</p>	<p>Penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel mediator cukup kuat untuk variabel kepuasan kerja. Namun, variabel mediator kurang kuat untuk variabel komitmen organisasi. Hal ini mungkin ada variabel lain yang juga mempengaruhi variabel dependen. Namun, variabel-variabel lain tersebut tidak ada dalam penelitian ini.</p>	<p>Memiliki persamaan variabel dengan X1 dan Y</p>	<p>Komitmen Organisasional</p>
Lanjutan Tabel 2.1				
13.	<p>Evi Damayanti, Ismiyati 2020</p> <p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 64,2% dan taraf signifikansi <math>0,000 &lt; 0,05</math>.</p>	<p>Memiliki persamaan variabel dengan X2 dan Y yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan</p>	<p>Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja</p>

	<p>Kepuasan Kerja di Percik Tours</p> <p>E-Jurnal Manajemen, 9 (1) (2020) 33-49</p>	<p>Secara parsial pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,0036% dan taraf signifikansi <math>0,961 &gt; 0,05</math>. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 11,36% dan taraf signifikansi <math>0,003 &lt; 0,05</math>. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 20,25% dan taraf signifikansi <math>0,000 &lt; 0,05</math>.</p>	kerja	
14.	<p>Nurhasanah Jufrizen Zulaspan Tupti 2020</p> <p>Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Ekonomi &amp; Ekonomi Syariah Vol 5 No 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung, etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>	Memiliki persamaan variabel dengan X2 dan Y	Etika Kerja, Beban Kerja

Lanjutan Tabel 2.1



		<p>signifikan terhadap kinerja. Secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel etos kerja dan variabel kinerja. Secara tidak langsung kepuasan kerja kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi variabel budaya organisasi dan variabel kinerja dan yang terakhir adalah secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel beban kerja dan variabel kinerja.</p>		
			Lanjutan Tabel 2.1	
15.	<p>Silahul Mukmin heromukmin, Indra Prasetyo</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Jurnal Manajerial Bisnis Vol. 4 No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi</p>	Memili persamaan variabel dengan X <sup>2</sup> dan Y	Gaya kepemimpinan, Kinerja Karyawan

		terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.		
16.	<p>Achmad Kosasih 2018</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai</p> <p>Journal of Government and Civil Society Vol. 1, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 23,32%, pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 8,12% dan pengaruh langsung motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 10,28%. Secara simultan, pangaruh variabel bebas terhadap kepuasan kerja pegawai adalah 69,02%, sisanya sebesar 30,98% merupakan faktor lain yang tidak diteliti namun turut memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Sementara pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai adalah 81,70%, sisanya 18,30% merupakan faktor lain yang tidak diteliti tetapi turut berpengaruh.</p>	Memiliki persamaan variabel dengan X1, X2, dan Y	Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai
17.	<p>Novia Sulistyawati, Iwan Kresna Setyadi, Jubaedah Nawir 2022</p> <p>Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan</p>	<p>(1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial di Rw 11 (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>	Memiliki persamaan variabel dengan X1,X2,Y	Lingkungan Kerja

	<p>Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial Studi Ilmu Manajemen Biro Perjalanan Haji Bandung</p> <p>Vol 3, No 1, 2022, 183-197</p>	<p>karyawan generasi milenial di Rw 11 (3) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial.</p>		
18.	<p>Gilang Pratama, Elistia 2020</p> <p>Analisis Motivasi Kerja Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Angkatan Kerja Generasi Z di Arnes Shuttle Tour &amp; Travel</p> <p>Jurnal Ekonomi Volume 11 Nomor 2,</p>	<p>Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, disimpulkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terbesar terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z, Kepemimpinan dengan gaya transformasional dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z dan selanjutnya Kepuasan Kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Memiliki persamaan variabel dengan <math>X_1, X_2, Y</math></p>	<p>Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan</p>

Sumber: Berbagai jurnal dan data diolah untuk penelitian, 2023

Dapat dilihat pada Tabel 2.1 penelitian terdahulu tersebut bahwa banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan

tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah sebuah model yang menggambarkan bagaimana teori, fakta serta permasalahan yang terdapat pada penelitian ini menjadi sebuah alur yang menjadi dasar utama kegiatan penelitian ini. Tingkat Kepuasan kerja individual pada organisasi menjadi salah satu alasan bagaimana organisasi akan berhasil atau tidak, dengan adanya manajemen sumber daya manusia yang benar akan menghasilkan kepemimpinan yang baik dan budaya organisasi yang kooperatif dan akan berujung kepada kepuasan karyawan.

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan**

##### **Kerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang umum digunakan pada sebuah perusahaan. Kepemimpinan yang memiliki peran utama dalam keberhasilan organisasi dan memegang peranan yang sangat penting pada kepuasan kerja karyawannya. Menurut (Gunawan et al :2019) gaya kepemimpinan menjadi peran utama dalam memicu kepuasan kerja karyawan karena semakin baik pemimpin dapat mengetahui bagaimana cara terbaik untuk mengkoordinir dan berkomunikasi dengan para bawahannya maka cara untuk memberikan kepuasan kerja bagi para karyawannya pun akan terungkap.

Menurut penelitian (Djuraidi dan Laily : 2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menarik rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan akan memotivasi para karyawannya untuk melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan. Selain itu berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyatmika dan Riana (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif atau signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional diterapkan maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.

### **2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi merupakan sebuah dasar norma yang diterapkan pada sebuah organisasi dan terkait kepada setiap anggotanya. Budaya organisasi ini menjadi salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena budaya yang terdapat pada sebuah organisasi dapat mempengaruhi perilaku setiap orang yang mengikutinya. Jika visi dan misi budaya organisasi dirasa sesuai dengan anggota tersebut maka kepuasan dari karyawan tersebut akan dirasakannya.

Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting, oleh karena itu semakin budaya organisasi diperhatikan disesuaikan dengan kecocokan seluruh anggota organisasi semakin besar juga kepuasan kerja karyawan akan didapatkan.

Menurut penelitian Damayanti dan Ismiyati (2020), menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, dimana hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nurhasanah dan lainnya : 2022), menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun hasil penelitian (Mukmin.S dan Prasetyo.I :2021), menunjukkan hasil yang sama yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

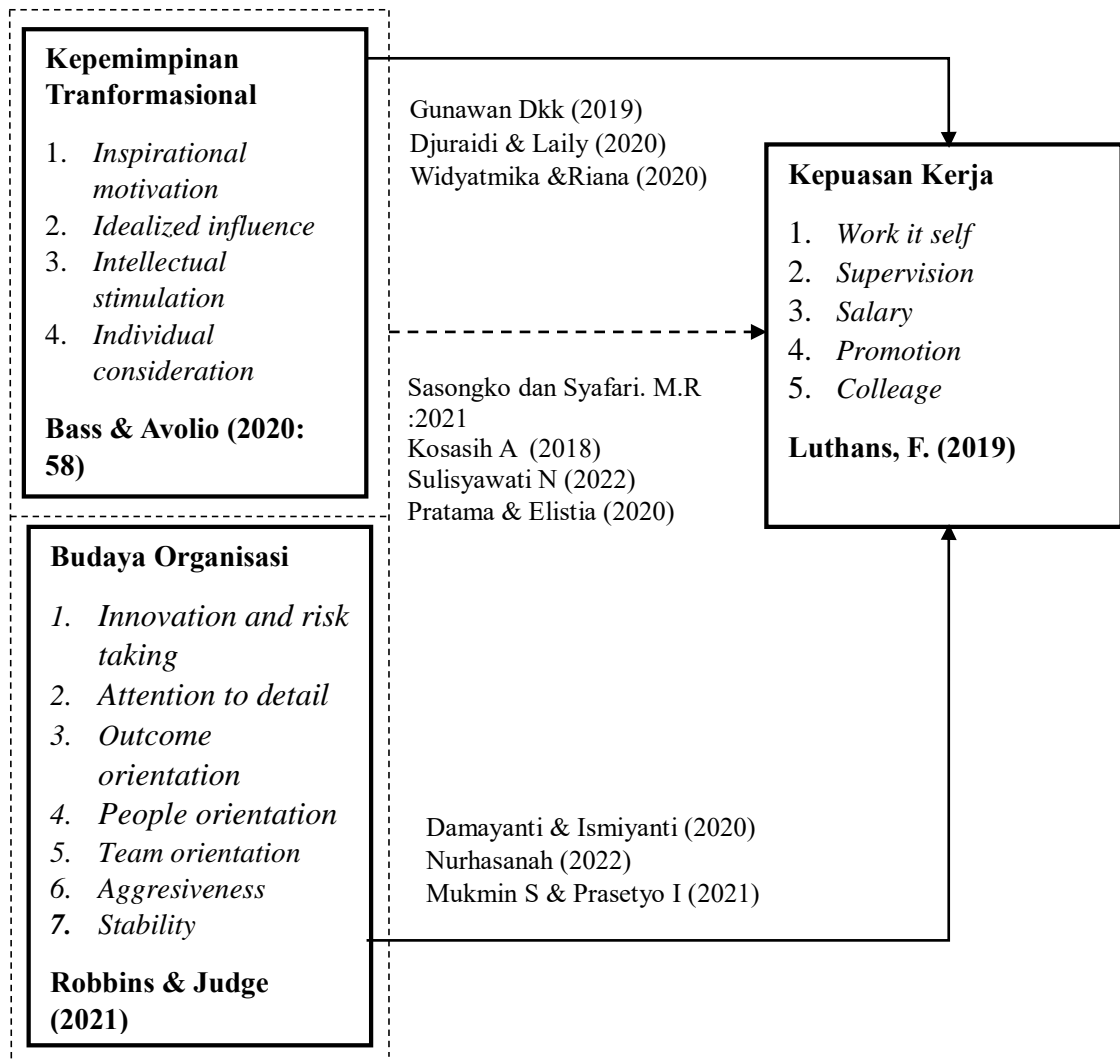
### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, dimana kedua hal ini dapat mempengaruhi sikap seluruh anggota karyawannya guna mencapai tujuan karyawannya. Kepemimpinan transformasional dipercaya dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan seluruh potensi yang dimilikinya tanpa ada rasa beban. Sedangkan budaya organisasi yang kuat akan memicu pegawai untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja sehingga mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja agar semakin lebih baik lagi.

Menurut penelitian (Sasongko dan Syafari. M.R :2021), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan akan tetapi budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut penelitian (Kosasih.A :2018) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung kepada kepuasan kerja dengan hasil yang signifikan dan juga memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap budaya organisasi , dimana hal ini menunjukkan semakin baik peran pemimpin dalam memerhatikan pegawainya maka semakin besar kepuasan yang didapat, sedangkan untuk budaya organisasi berpengaruh secara positif namun nilai yang didapatkan tidak lebih besar dari kepemimpinan transformasional. Sedangkan menurut penelitian (Sulistiyawati :2022), kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Adapun penelitian Pratama.G dan Elistia (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan memediasi kinerja karyawan, Berdasarkan keseluruhan hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi peran yang sangat penting guna memenuhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Pemikiran**

Keterangan :

-----> = Simultan

————> = Parsial

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:



1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

- b. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan