

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Bagian ini memuat beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dapat memberikan gambaran dan landasan yang relevan serta dapat dijadikan acuan untuk memperdalam dan memperluas teori yang akan digunakan dalam kajian penelitian yang akan berlangsung. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai dasar dalam penelitian ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Tema penelitian dan nama peneliti	Variabel dan analisis data	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT.BPR Setia Karib Abadi Semarang. (Burhan et al., 2013)	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1. Budaya organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Kepuasan Kerja 4. Kinerja Karyawan Alat analisis data : PLS (<i>Partial Least Square</i>)	1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Adanya pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja

No	Tema penelitian dan nama peneliti	Variabel dan analisis data	Hasil Penelitian
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Pambudi et al., 2016)	1. Gaya kepemimpinan transformasional 2. Kepuasan kerja Alat analisis data : MRA (<i>Mediated Regression Analysis</i>)	1. Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan 2. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3. gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar (Hidayat & Ferdiansyah, 2011)	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1. Motivasi 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja Alat analisis data : PLS (<i>Partial Least Square</i>)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional	1. Gaya kepemimpinan transformasional 2. Kinerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>(Martha et al., 2020)</p>	<p>3.Motivasi kerja</p> <p>Alat analisis data : PLS (<i>Partial Least Square</i>)</p>	<p>signifikan terhadap motivasi kerja</p> <p>2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Ksu Tabungan Nasional, Singaraja)</p> <p>(Meitriana & Irwansyah, 2018)</p>	<p>1. Budaya organisasi</p> <p>2.Kinerja karyawan</p> <p>Alat analisis data : Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan</p>
6	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Binajasa Abadikarya</p> <p>(Karin & Prasetio, 2021)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional</p> <p>2. Kepuasan kerja</p> <p>Alat analisis data : Regresi Linier Sederhana</p>	<p>1. gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

7	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>(Azhari & Sutisna, 2016)</p>	<p>1. . Gaya kepemimpinan transformasional</p> <p>2. Kepuasan kerja</p> <p>Alat analisis data : Regresi Linier Sederhana</p>	<p>1. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan</p>
8	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan</p> <p>(Zhao et al., 2015)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan</p> <p>2. Budaya organisasi</p> <p>3. Kinerja keuangan</p> <p>Alat analisis data : PLS (<i>Partial Least Square</i>)</p>	<p>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif kinerja keuangan, 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p> <p>4. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan</p> <p>5. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.</p>
9	<p>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bumi Sarimas</p>	<p>1. Budaya organisasi</p> <p>2. Kepuasan kerja</p> <p>Alat analisis data :</p>	<p>1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja</p>

	Indonesia Kabupaten Padang Pariaman (Haryati, 2016)	Regresi Linier Sederhana	
10	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Fauziek & Yanuar, 2021)	1. Kepuasan kerja 2. Kinerja karyawan 3. Stres kerja Alat analisis data : PLS (<i>Partial Least Square</i>)	1. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Stres Kerja 2. Stres Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Serta, 3. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
11	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Adiwantari et al., 2019)	1. Kepemimpinan transformasional 2. Kepuasan kerja 3. Kinerja pegawai Alat analisis data : Regresi Linier Berganda	1. Gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai 3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
			terhadap kinerja pegawai dinas kesehatan kabupaten buleleng

12	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang) (Norris, 2011)	1. Kepemimpinan transformasional 2. Kinerja karyawan 3. Motivasi kerja Alat analisis data : Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
----	---	--	--

Penelitian ini mirip dengan penelitian sebelumnya yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data primer. Yang membedakan penelitian ini adalah fokusnya yang sangat spesifik pada karyawan Taman Rekreasi Sengkaling di Kota Malang. Semua karyawan di taman rekreasi ini menjadi subjek penelitian. Ini memberikan wawasan yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks yang unik dan relevan dengan taman rekreasi tersebut. Penelitian ini juga akan menjelaskan peran kepuasan kerja dalam menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di Taman Rekreasi Sengkaling melalui analisis variabel intervening.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana individu mencapai hasil dan efektivitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditugaskan dalam lingkungan kerja. Ini adalah faktor kunci dalam keberhasilan suatu organisasi, dan sering dievaluasi melalui proses penilaian kinerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kemampuan, lingkungan kerja, serta dukungan dari manajemen. Organisasi berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan, pengembangan, pembinaan, dan umpan balik yang konstruktif. Kepuasan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja, karena karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen (Hasibuan, 2009). Kinerja adalah hasil kerja secara mutu dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2008). Kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan mengenai apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitik beratkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada (Silaen et al., 2020).

Berdasarkan dari definisi di atas, kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi. Definisi kinerja yang melibatkan kontribusi yang signifikan, pemahaman visi organisasi, dan pencapaian mutu dan kualitas kerja menekankan bahwa karyawan bukan hanya eksekutor tugas rutin, tetapi juga mitra penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang mampu memberikan kontribusi yang berarti dengan menghasilkan hasil kerja yang berkualitas tinggi dan mengayomi visi organisasi dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada tujuan. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, pemahaman yang mendalam tentang kinerja karyawan dapat menghasilkan budaya kerja yang menghargai inovasi, tanggung jawab, dan upaya untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada pengembangan, pelatihan, dan motivasi karyawan untuk memastikan bahwa mereka terus

memberikan kontribusi yang signifikan dan memberikan dampak positif pada kesuksesan keseluruhan.

a) Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Hasibuan (2009), dalam pemikirannya terdapat faktor yang mempengaruhi secara tidak langsung yaitu :

- a. **Kepemimpinan yang Efektif.**
Pentingnya kepemimpinan yang kuat dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik dapat memberikan arahan, motivasi, dan dukungan yang diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- b. **Kepuasan Kerja.**
Kepuasan kerja faktor yang penting dalam memotivasi karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk berkinerja baik dan berkontribusi secara positif.
- c. **Klarifikasi Tujuan dan Visi.**
Pentingnya organisasi memiliki tujuan dan visi yang jelas. Karyawan yang memahami tujuan organisasi lebih mungkin untuk bekerja menuju pencapaian tujuan tersebut.
- d. **Pelatihan dan Pengembangan.**
Pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, organisasi dapat meningkatkan kinerja mereka.
- e. **Kebijakan Penghargaan dan Pengakuan.**
Merujuk pada pentingnya sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Penghargaan dan pengakuan yang sesuai dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik.
- f. **Komunikasi yang Efektif.**
Karyawan yang memiliki akses ke informasi yang relevan dan berpartisipasi dalam komunikasi yang terbuka lebih mungkin merasa terlibat dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.
- g. **Budaya organisasi.**

Budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kinerja. Nilai-nilai dan norma yang dianut perusahaan mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku dan bekerja.

b) Indikator – indikator kinerja karyawan

Indikator adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur, menilai, atau mengidentifikasi sesuatu, beberapa indikator yang dapat mencerminkan kinerja karyawan yang baik menurut Hasibuan (2009)

- a. Pencapaian Tujuan: Sejauh mana karyawan mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikatornya bisa berupa persentase pencapaian target atau jumlah proyek yang selesai tepat waktu.
- b. Produktivitas: Jumlah pekerjaan atau hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini dapat diukur dalam bentuk output, produksi, atau layanan yang diberikan.
- c. Kualitas Kerja: Sejauh mana pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Ini bisa berupa jumlah kesalahan atau tingkat kepuasan pelanggan.
- d. Kehadiran dan Kehadiran Tepat Waktu: Tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja dan ketepatan waktu dalam memenuhi jadwal kerja.
- e. Tanggung Jawab dan Inisiatif: Tingkat kepatuhan dan tanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan inisiatif yang mereka ambil untuk meningkatkan proses kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada inspirasi, motivasi, dan pengaruh yang kuat dari seorang pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin yang menerapkan gaya ini memiliki ciri khas dalam membentuk visi yang jelas, mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi, dan mendorong para pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Mereka juga memiliki kemampuan untuk membentuk koneksi emosional dengan pengikutnya, memperhatikan kebutuhan individu, serta memberdayakan mereka dengan tanggung jawab dan kepercayaan. Gaya ini juga mendorong inovasi, perubahan positif, dan pengembangan individu,

menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kolektif (Yukl, 2012). Seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mengelola diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain dengan kecerdasan emosional (Judge, 2017). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang kepemimpinan dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim 2004) .

Berdasarkan dari definisi di atas kepemimpinan yang sukses melibatkan pemahaman dan pengelolaan emosi, komunikasi efektif, pembangunan hubungan yang kuat, dan dukungan kepada anggota tim. Seorang pemimpin yang efektif memiliki kesadaran diri yang tinggi, memungkinkan mereka untuk mengenali dan mengelola emosi mereka sendiri. Mereka juga memiliki empati, kemampuan untuk memahami perasaan dan kebutuhan anggota tim. Selain itu, pemimpin yang sukses adalah komunikator yang handal. Mereka mampu menyampaikan pesan dengan jelas dan mendengarkan dengan teliti, menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka. Pembangunan hubungan yang kuat adalah kunci, di mana pemimpin membangun kepercayaan dan menjaga hubungan yang sehat dengan anggota tim. Pemimpin yang memberikan dukungan dan motivasi kepada timnya, membantu mereka mengatasi hambatan, dan mengarahkan usaha menuju pencapaian tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang fokus pada kolaborasi menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama yang efektif. Terdapat indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut (Robbins, 2006)

a) Indikator – Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim, dengan tujuan untuk menginspirasi dan memotivasi mereka mencapai kinerja yang luar biasa dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Indikator-indikator yang sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut (Robbins, 2006)

1. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan

2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
4. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati

2.2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan unsur kritis dalam membentuk identitas dan karakteristik suatu organisasi. Dalam perspektif berbagai penulis, dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai, norma, dan sistem makna bersama yang mengatur cara anggota organisasi berinteraksi satu sama lain serta dengan individu di luar organisasi. Menurut (Jones, 2013), budaya organisasi adalah sekumpulan nilai dan norma yang mengendalikan perilaku anggota organisasi, sedangkan menurut (Robbins, 2019), ia menciptakan sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dari yang lain. (Meitriana & Irwansyah, 2018) menambahkan bahwa budaya organisasi mencerminkan pengalaman bersama yang dialami oleh anggota organisasi, menciptakan nilai-nilai yang mengkarakterisasi organisasi tersebut, dapat ditegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar sejumlah peraturan tertulis, tetapi lebih merupakan identitas dan kepribadian organisasi yang hidup dalam praktik sehari-hari. Budaya organisasi dapat mempengaruhi semangat, produktivitas, dan komitmen anggota organisasi, serta memiliki dampak pada citra dan reputasi organisasi di mata dunia luar. Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi menjadi kunci dalam menjaga kohesi dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian budaya organisasi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota – anggota organisasi secara bersama – sama melalui nilai – nilai bersama, norma – norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi. Terdapat tujuh

karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi (Robbins, 2006) yaitu:

a) Indikator – indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi merupakan ciri-ciri atau elemen-elemen tertentu yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan memahami budaya organisasi suatu perusahaan atau entitas. Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai bersama, norma-norma, dan perilaku yang mendefinisikan bagaimana orang bekerja bersama, berinteraksi, dan beradaptasi dalam lingkungan organisasi. Indikator-indikator ini membantu dalam memahami serta menganalisis budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai beberapa indikator budaya organisasi (Robbins, 2006) yaitu :

1. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) yaitu, sejauh mana karyawan didorong untuk menjadi inovatif dan fleksibel serta berani mengambil risiko.
2. Orientasi detail (*detail orientation*) yaitu, sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya, presisi, analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*) yaitu, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil bukan teknik dan proses yang digunakan untuk pencapaiannya.
4. Orientasi orang/pelanggan (*customer orientation*) yaitu, sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil pada orang-orang didalam dan diluar organisasi.
5. Orientasi tim (*team orientation*) yaitu, sejauh mana aktivitas kerja dilakukan terorganisir di sekitar tim daripada individu.
6. Integritas (*integrity*) yaitu, sejauh mana orang menunjukkan integritas dan etika yang standar tinggi dalam pekerjaan mereka.

2.2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap tingkat kecocokan antara apa yang mereka terima dari pekerjaan dan apa yang mereka harapkan dari pekerjaan tersebut. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja

seseorang tergantung pada sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan harapan dan keinginan mereka, fenomena subjektif, yang berarti bahwa dua individu yang memiliki pekerjaan yang sama dapat memiliki tingkat kepuasan yang berbeda karena persepsi mereka tentang pekerjaan tersebut berbeda (Jones, 2017). Kepuasan kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tingkat atas, seperti kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan, yang berkontribusi pada perkembangan pribadi dan kebahagiaan dalam pekerjaan (Hasibuan, 2009)

Berdasarkan dari definisi di atas kepuasan kerja menyoroti pentingnya persepsi individu dalam menilai kepuasan kerja. Kepuasan kerja sangat subjektif dan tergantung pada sejauh mana pekerjaan sesuai dengan harapan dan keinginan individu. Ini berarti bahwa dua orang yang memiliki pekerjaan yang sama dapat merasakan tingkat kepuasan yang berbeda berdasarkan persepsi pribadi mereka. Kepuasan kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tingkat atas, seperti aktualisasi diri dan pengakuan, yang berkontribusi pada perkembangan pribadi dan kebahagiaan dalam pekerjaan. Penting untuk memahami bahwa kepuasan kerja adalah konsep yang kompleks, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor subjektif dan objektif, dan pemahaman ini memiliki implikasi penting dalam manajemen sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan.

a) Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Hasibuan (2009) mengembangkan Hierarki Kebutuhan, yang merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan tingkat kebutuhan individu. Faktor-faktor ini mencakup:

1. Kebutuhan Fisiologis: Kepuasan dasar, seperti makanan, minuman, dan tempat tinggal, memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Individu yang memiliki kebutuhan fisiologis yang terpenuhi cenderung merasa lebih puas dalam pekerjaan.
2. Kebutuhan Keamanan: Kebutuhan akan rasa aman dan stabilitas finansial juga dapat memengaruhi kepuasan kerja. Jika individu merasa pekerjaan mereka menyediakan keamanan ekonomi, mereka cenderung merasa lebih puas.
3. Kebutuhan Sosial: Interaksi sosial dan kebutuhan akan hubungan antarmanusia juga memainkan peran penting dalam kepuasan kerja.

Hubungan yang baik di lingkungan kerja dan dukungan sosial dapat meningkatkan kepuasan.

4. **Kebutuhan Penghargaan:** Pengakuan dan penghargaan atas prestasi dalam pekerjaan dapat berkontribusi pada kepuasan kerja. Individu yang merasa dihargai untuk kontribusi mereka cenderung merasa lebih puas.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri:** Tingkat puncak dalam hierarki adalah kebutuhan aktualisasi diri, yang melibatkan pencapaian potensi pribadi dan pemenuhan aspirasi. Individu yang memiliki peluang untuk berkembang, mencapai tujuan, dan berkembang secara pribadi dalam pekerjaan mereka lebih mungkin merasa puas
6. **Kepemimpinan yang adil**
Pemimpin yang konsisten dalam tindakan dan keputusan mereka, serta adil dalam perlakuan terhadap semua karyawan, membantu membangun kepercayaan. Keputusan yang adil dan transparan menumbuhkan rasa kepercayaan yang tinggi.
7. **Budaya organisasi.**
Budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Nilai-nilai dan norma yang dianut perusahaan mempengaruhi tingkat kepuasan dalam pekerjaan karyawan.

b) Indikator – indikator kepuasan kerja

Indikator kepuasan kerja adalah variabel atau faktor yang digunakan untuk mengukur sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Indikator ini memberikan gambaran tentang tingkat kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Beberapa indikator umum kepuasan kerja meliputi menurut (Hasibuan, 2009) :

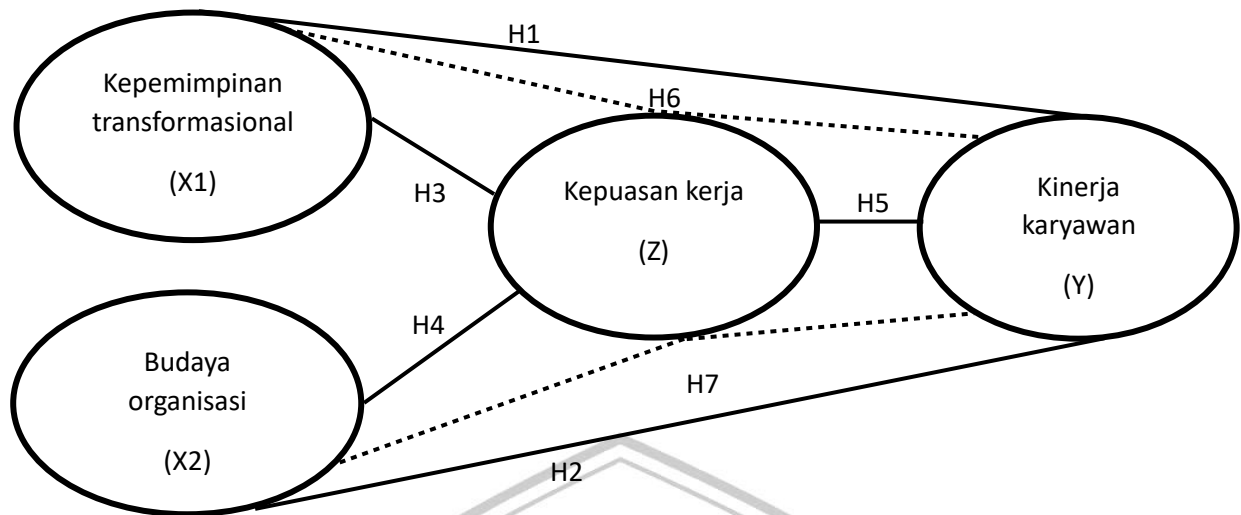
1. **Pekerjaan itu sendiri (work it self),** yaitu merupakan sumber kepuasan utama ketika pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan belajar, kesempatan tanggung jawab dan kemajuan bagi karyawan itu sendiri.
2. **Gaji (pay),** yaitu merupakan faktor multidimensi yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Besar kecilnya gaji/upah yang diterima seorang

karyawan merupakan tolak ukur kepuasan karena dapat dianggap pantas atau tidak pantas.

3. Promosi (promotion), yaitu kesempatan untuk tumbuh baik secara intelektual maupun keterampilan, memberikan landasan penting bagi kemajuan dalam organisasi, yang pada gilirannya menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (supervision), yaitu kemampuan manajer dalam memberikan dukungan teknis dan dukungan perilaku. Yang pertama adalah keterpusatan pada karyawan, diukur dengan sejauh mana manajer menjalankan kepentingan pribadi dan kepedulian terhadap karyawan. Kedua, lingkungan partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan dapat mempengaruhi karyawan.
5. Rekan kerja (co-workers), yaitu orang-orang yang dapat bekerja sama dan merupakan sumber tenaga kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, khususnya kelompok yang kompak berperan sebagai sumber dukungan, suasana kerja yang nyaman, nasehat dan bantuan bagi setiap anggotanya.

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran merupakan bagian terpenting dari suatu laporan hasil penelitian. Selain menggambarkan konseptual penelitian, juga sebagai gambaran secara umum proses penelitian tersebut dilakukan. Berdasarkan uraian konsep dan teori yang ada, maka kerangka pikiran ini dapat dirumuskan seperti gambar dibawah ini, dimana variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi (X) yang merupakan variabel bebas sedangkan kinerja karyawan (Y) atau variabel terikat dan kepuasan kerja sebagai variable (Z) atau variabel intervening



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

2.4 Perumusan Hipotesis 2.4.1 Variabel Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja

Karyawan

Penelitian ini menduga bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. (Norris, 2011) yang telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berkontribusi positif terhadap kinerja (Martha et al., 2020). Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Melalui penelitian ini, jadi perumusan hipotesis pada variabel ini yaitu :

H1 : Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini menduga bahwa budaya organisasi memiliki potensi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dugaan ini didukung oleh penelitian (Huda & Farhan, 2019) yang telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan sesuai dengan nilai-nilai individu dapat meningkatkan kinerja karyawan (Meitriana & Irwansyah, 2018). Semakin kuat budaya organisasi ,maka kinerja karyawan semakin meningkat. jadi perumusan hipotesis pada variabel ini yaitu :

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.3 Variabel Gaya Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menghipotesiskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Hipotesis ini didukung oleh temuan-temuan penelitian (Azhari & Sutisna, 2016), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Karin & Prasetio, 2021). Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kepuasan kerja akan meningkat. Jadi perumusan hipotesis variabel ini yaitu :

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.4.4 Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menghipotesiskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja. Hipotesis ini didukung oleh temuan-temuan penelitian (Zhao et al., 2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dan konsisten berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Haryati, 2016). Semakin kuat budaya organisasi maka kepuasan kerja semakin meningkat. Jadi perumusan hipotesis variabel ini yaitu :

H4 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

2.4.5 Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian ini berasumsi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Asumsi ini didukung oleh temuan-temuan (Hidayat & Ferdiansyah, 2011) yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan (Fauziek & Yanuar, 2021). Semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Jadi perumusan hipotesis variabel ini yaitu :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

2.4.6 Variabel Gaya Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini, diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable perantara. Dugaan ini didasari oleh temuan-temuan penelitian (Pambudi et al., 2016) yang mengindikasikan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, serta hubungan antara kepuasan kerja dan peningkatan kinerja (Adiwantari et al., 2019). Semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi. Jadi perumusan hipotesis pada variabel ini yaitu :

H6 : Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

2.4.7 Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Pada penelitian ini, diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable perantara. (Burhan et al., 2013) menunjukkan hubungan antara budaya organisasi yang positif dan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, diasumsikan juga bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja (Kharisma et al., 2019). Temuantemuan sebelumnya juga mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan. Semakin kuat budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai medias. Jadi perumusan hipotesis variabel ini yaitu :

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja