

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memerlukan landasan atau acuan dalam menyusun sebuah penelitian skripsi, Adapun variabel dalam penelitian skripsi ini adalah Gaya Kepemimpinan (X), Budaya Organisasi (Z), Kepuasan Kerja (Y), berikut ini penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable</i> Muslichah & Asror, (2018)	Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X) Kepuasan Kerja(Y) Pemimpin yang dapat dipercaya (Z)	1. Pendekatan kuantitatif 2. 151 responden 3. Kuesioner 4. SPSS 5. Kausal komporatif	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh kepuasan kerja 2. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap <i>trust in leader</i> 3. <i>Trust in leader</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Dimediasi <i>Intention To Quit</i> Wahyu et al., (2019)	Gaya kepemimpinan tranformasional (X) Kepuasan Kerja (Y) <i>Intention To Quit</i> (Z)	1. Menggunakan metode kuntitatif 2. Jumlah responden 40 orang 3. Menggunakan analisi jalur atau <i>path analysis</i>	1. Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja 2. Tidak tedapat hubungan antara gaya kepemimpinan tranformasional dengan <i>intention to quit</i> 3. Tidak terdapat hubungan antara <i>intention to quit</i> dengan kepuasan kerja

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Mediasi PT Pelabuhan Indonesia Mustika et al., (2014)	Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X) Kepuasan Kerja (Y) Budaya Organisasi (Z)	1. Kuantitatif 2. Jenis penelitian <i>explanatory research</i> 3. Menggunakan <i>propotional sampling</i> 4. 123 responden 5. Analisis deskriptif	1. Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kepuasan kerja 2. Adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan tranformasional dengan budaya organisasi 3. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja 4. Terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai mediasi
Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Spiritualitas Terhadap Kepuasan Kerja Guru SDIT Bina Insani Kediri Nurkolis, (2019)	Budaya Organisasi (X1) Kepemimpinan Transformasional (X2) Spiritualitas (X3) Kepuasan Kerja (Y)	1. Jenis Penelitian kausal komparatif 2. Kuantitatif 3. Populasi sampel 63 orang	1. Budaya organisasi positif memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Kepemimpinan Transformasional positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Spiritualitas tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Sebagai Variabel	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	1. Menggunakan metode kuantitatif 2. Menggunakan <i>Path Analysis</i>	1. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Intervening Pada SMK Negeri Aceh Utara Mahdi et al., (2020)		3. Jumlah responden 144 orang 4. Menggunakan probability sampling	terhadap kepuasan kerja 3. Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja sebagai variabel intervening
<i>The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Job Satisfaction: Case Study Companies Listed on NSE</i> Gitoh et al., (2016)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kepuasan Kerja (Y)	1. Metode kuantitatif 2. Menggunakan SPSS 3. Analisis deskriptif 4. Menggunakan kusioner	1. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja
Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Aparatur Sipil Negara Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cirebon Wibowo, (2017)	Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	1. Menggunakan metode survey 2. Analisis deskriptif dan verifikatif 3. Jenis penelitian <i>explanatory research</i>	1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap kinerja 3. Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 5. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja 6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			sebagai variabel intervening 7. Gaya kepemimpinan tranformasional berpegaruh terhadap kepuasan kerja melalui kinerja sebagai mediasi
<i>The Effect of Transformational Leadership on Job satisfaction and Job Performance</i> Nguon, (2022)	Gaya Kepemimpinan Tranformasional (X1) Kepuasan kerja (Y) Prestasi Kerja (Z)	1. Menggunakan simple random sampling 2. Pendekatan kuantitatif 3. Analisis deskriptif 4. Menggunakan kuesioner	1. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja 3. Prestasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui prestasi kerja
<i>The Effect Of Transformational Leadership on Employee Job Satification With Organizational Culture Variabel Intervening PT Kale Farma TBK</i> William & Riyanto, (2021)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X) Kepuasan Kerja (Y) Budaya Organisasi (Z)	1. Menggunakan metode kuantitatif 2. Jenis penelitian explanatori 3. Pengumpulan data dengan angket, wawancara dan observasi 4. Menggunakan SPSS	1. Gaya kepemimpinan tranformasional secara simultan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 2. Gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh

		5. Jumlah responden 100	terhadap budaya organisasi 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
			4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening
Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap kepuasan kerja Dan Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur Koesmono, (2018)	Budaya Organisasi (X1) Motivasi (X2) Kepuasan Kerja (Y) Kinerja (Z)	1. Menggunakan metode kuantitatif 2. Teknik pengumpulan quota sampling 3. Menggunakan kuesioner 4. Menggunakan SPSS	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja 3. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja 5. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja 6. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

Perbedaan penelitian Muslichah & Asror, (2018) yaitu menggunakan variabel *Trust in leader* (pemimpin yang dapat dipercaya) sebagai mediasi, menggunakan kausal komparatif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan *path analysis*. Persamaanya yaitu, sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai

variabel *independent* (variabel bebas) sedangkan kepuasan kerja sebagai *dependent* (variabel terikat).

Perbedaan penelitian Wahyu et al., (2019) yaitu penelitian tersebut menggunakan variabel *intention to quit* sebagai variabel *intervening* dan menggunakan 40 responden, sedangkan penelitian ini dalam jumlah responden 127 orang. Persamaanya yaitu, penelitian tersebut menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (*independent*), menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (*dependent*) dan sama-sama menggunakan *path analysis*.

Perbedaan penelitian Mustika et al., (2014) yaitu jenis penelitian menggunakan *explanatory reaserch* dan menggunakan *proposional sampling*, sedangkan penelitian ini menggunakan *path analysis*. Persamaanya yaitu, sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel *independent*, kepuasan kerja sebagai variabel *dependent*, menggunakan variabel budaya organisasi sebagai *intervening*, sama-sama menggunakan analisis deskriptif.

Perbedaan penelitian Nurkolis, (2019) yaitu menggunakan variabel spiritualitas sebagai variabel *dependent*, memiliki tiga variabel *independent* dan menggunakan metode kausal koporatif, menggunakan responden 63 orang sedangkan penelitian ini menggunakan responden 127 orang dan menggunakan metode *path analysis*. Persamaanya yaitu, sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan menggunakan variabel kepuasan kerja.

Perbedaan penelitian Mahdi et al., (2020) yaitu menggunakan variabel kinerja sebagai variabel penghubung dan menggunakan metode *probality sampling*

sampling, sedangkan penelitian ini menggunakan *non probability sampling*. Persamaanya yaitu, objek penelitian sama-sama di Pendidikan, menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel *independent* dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *dependent* dan sama-sama menggunakan *path analysis*.

Perbedaan pada penelitian Gitoho et al., (2016) yaitu tidak adanya variabel penghubung, menggunakan SPSS, sedangkan penelitian ini menggunakan metode *path analysis*. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan analisis deskriptif, menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel *independent*, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel *dependent* dan sama-sama menggunakan kusioner dalam pengumpulan data.

Perbedaan pada penelitian Wibowo, (2017) yaitu menggunakan variabel kinerja sebagai penghubung antara variabel *independent* dan *dependent*, menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel bebas, menggunakan metode *explanatory reaserch* dan menggunakan metode survey. Persamaannya yaitu gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat dan sama-sama menggunakan metode deskriptif.

Perbedaan pada penelitian Nguon, (2022) yaitu menggunakan *simple random sampling*, dan menggunakan prestasi kerja sebagai penghubung antara variabel bebas dan terikat, sedangkan pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan

transformasional sebagai variabel bebas dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat, menggunakan analisis deskriptif dan menggunakan kuesioner.

Perbedaan penelitian William & Riyanto, (2021) yaitu jenis penelitian yang bersifat explanatory dan menggunakan SPSS dalam mengolah data, sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. Persamaannya yaitu sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, menggunakan budaya organisasi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel terikat, dalam pengumpulan data dengan angket.

Perbedaan penelitian Koesmono, (2018) yaitu menggunakan budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel bebas, menggunakan variabel kinerja sebagai penghubung antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja dan motivasi dengan kepuasan kerja, teknik pengumpulan menggunakan quota sampling, sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Persamaannya yaitu menjadikan variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat dan sama-sama menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan informasi dari responden.

Pembaharuan pada penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian ini mengambil objek penelitian pada instansi Pendidikan (sekolah) sedangkan pada penelitian terdahulu mengambil Perusahaan sebagai objek penelitian. Penambahan pada variabel yang baru yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai pembaruan pada penelitian ini. Pada penelitian ini juga menggunakan *path analysis* dan pada

pembaharuan ini menggunakan metode teknik sampling jenuh dalam pengambilan sampel.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner, (2003) Kepuasan kerja dapat ditentukan oleh macam-macam pekerjaan yang memungkinkan seorang individu tersebut merasa terpenuhi kebutuhannya sedangkan Luthans, (2011), berpendapat kepuasan kerja bagian harapan seorang individu yang terpenuhi. Harapan tersebut seperti upah dan kesempatan untuk di promosikan, dengan hal tersebut seorang individu akan mempertahankan pekerjaannya disuatu organisasi tersebut.

Kepuasan kerja pada karyawan suatu bentuk rasa yang dapat dirasakan oleh karyawan tersebut terhadap perusahaannya mengenai pekerjaan dan tugas-tugas yang setiap hari dilakukan oleh karyawan tersebut, kepuasan kerja juga menjadi ungkapan rasa senang atau tidak senang pada karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan. (Wibowo, 2017), sedangkan menurut Kreitner, (2003) kepuasan kerja menjadikan bentuk sikap emosional yang menyenangkan pada seorang individu dengan pekerjaannya dan pada sikap ini dicerminkan pada sikap, moral dan kedisiplinan pada kerja.

#### **a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Hariandja, (2009) berpendapat terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yang diantaranya yaitu:

- 1) Hubungan dengan atasan, faktor ini berhubungan dengan komunikasi antara bawahan dengan atasan yang cukup baik, dimana jika suatu pekerjaan yang diberikan atasan kepada karyawan tersebut merasa pekerjaan yang diberikan suatu berkah bukan suatu beban, sedangkan jika hubungan antara karyawan dengan atasan kurang baik, maka pekerjaan tersebut menjadi beban.
- 2) Loyalitas, ungkapan untuk mendukung segala sesuatu yang berhubungan timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya, hal ini merupakan suatu hal yang menyangkut kesetiaan antara pemimpin dengan karyawan.
- 3) Normal sosial, faktor ini berhubungan dengan jaminan kesejahteraan dari karyawan tersebut yang meliputi promosi, jaminan sosial gaji ataupun tunjangan.
- 4) Faktor terikatan, dimana keterikatan antara pekerjaan dan Perusahaan yang kuat dan memiliki perasaan ikut serta dan bertanggung jawab dalam pekerjaan.

b. Dimensi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa dimensi mengenai kepuasan kerja yaitu: kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap atasan, kepuasan kerja terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi yang dikemukakan didalam buku Wahjono, (2010)

- 1) Kepuasan terhadap imbalan, seorang karyawan akan merasa puas pada saat mereka mendapatkan imbalan yang setimpal seperti halnya semakin baik gaji yang diberikan seorang karyawan maka kepuasan kerja juga meningkat.
- 2) Kepuasan terhadap atasan, seorang karyawan memiliki komunikasi atau hubungan yang baik dengan atasan mereka dan karyawan tersebut merasa nyaman dengan apa yang dilakukan terhadap atasannya tersebut.
- 3) Kepuasan kerja terhadap pekerjaan, merasa puas dengan menyikapi hal positif terhadap pekerjaannya yang diperoleh dan merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut.
- 4) Kepuasan rekan kerja, anggota tim yang ada di perusahaan tersebut memiliki rasa empati, dan saling bekerja sama antar karyawan yang menimbulkan kenyamanan terhadap sesama karyawan tersebut.
- 5) Kesempatan promosi, pada hal ini seorang karyawan mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan ke jenjang selanjutnya dengan melihat potensi yang lebih dari karyawan tersebut.

c. Indikator yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins, (2015) Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi pengawasan, rekan kerja, dan keseluruhan.

- 1) Pekerjaan itu sendiri, karyawan merasa puas akan pekerjaan yang tiap harinya dilakukan dan menjadikan pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik dengan penuh tantangan, melalui pekerjaan tersebut karyawan

mempunyai kesempatan belajar dan memperoleh tanggung jawab yang penuh mengenai pekerjaannya.

- 2) Gaji, merupakan upah yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan karena kontribusi yang dilakukan dalam pekerjaan yang telah individu tersebut perbuat, dengan memberikan gaji atau uang seorang individu akan merasa terpenuhi kebutuhannya dan memiliki rasa kepuasan tersendiri.
- 3) Promosi, promosi merupakan sebuah kesempatan setiap karyawan untuk maju dalam suatu organisasi dengan memberikan suatu jabatan yang lebih tinggi dari pekerjaan karyawan sebelumnya dan akan memiliki tanggung jawab yang begitu besar juga.
- 4) Pengawasan, suatu kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk memberikan bantuan secara teknis kepada karyawan tersebut, pada hal tersebut akan terjadi komunikasi antara karyawan dan pemimpin dan akan menciptakan kepuasan kerja.
- 5) Rekan Kerja, merupakan anggota tim yang memberikan dorongan atau dukungan dalam pekerjaannya, pada hal ini akan menciptakan suasana dalam organisasi tersebut menjadi nyaman.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dilakukan seorang pemimpin agar dapat menginspirasi anggotanya dengan menyampingkan kepentingan pribadi demi baiknya suatu organisasi, gaya ini dapat menimbulkan perubahan bagi setiap anggota dan dapat memberikan dukungan terhadap anggotanya sehingga organisasi tersebut sukses dalam mencapai visi

misi dari suatu Perusahaan tersebut (Kreitner, 2003). Kepemimpinan transformasional menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat mengubah suatu tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi dalam suatu unit kerja dengan memberikan inspirasi pekerja agar berusaha menggapai visi tersebut. (Wibowo, 2017)

Berdasarkan penjelasan Robbins & Timothy, (2013) pemimpin transformasional dapat menginspirasi para pengikutnya untuk lebih mengutamakan kepentingan bersama dari pada kepentingan setiap individu karyawan, melainkan bekerja atas tujuan bersama dalam memenuhi harapan-harapan perubahan melalui visi dan kepribadian yang kuat, seorang Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawannya agar karyawan dalam masa perubahan keorganisasian

a. Dimensi gaya kepemimpinan transformasional

Menurut penelitian Lutans (2006) menyimpulkan terdapat tujuh dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Dapat mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, dimana seorang pemimpin tersebut memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap dirinya untuk dapat merubah segala sesuatu yang bertujuan baik dalam meningkatkan segala suatu hal dalam Perusahaan tersebut.
- 2) Berani, seorang pemimpin berani bertindak dan mengetahui akan resiko beserta tanggung jawab pada saat melakukan suatu perubahan didalam Perusahaan tersebut.

- 3) Mempercayai orang, seorang pemimpin mampu dan berhasil dipercaya oleh bawahan, dan mampu memenuhi harapan bagi para bawahannya .
- 4) Mereka motor penggerak nilai, seorang pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan dalam memimpin, seorang pemimpin juga dapat mempengaruhi perilaku bawahannya dalam perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat mengembangkan maupun menggerakkan bawahannya untuk bekerja dengan baik.
- 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, pemimpin tersebut memiliki pengetahuan yang luas dengan memiliki sikap yang peduli terhadap bawahannya dan juga menjadi mentor bagi karyawan.
- 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian, pemimpin mampu menghadapi ambiguitas dapat secara efektif mengatasi perubahan dengan bertindak atau memutuskan kejadian yang ada di internal hingga eksternal perusahaan.
- 7) Mereka visioner, seorang pemimpin yang memiliki pandangan luas mengenai Perusahaan dan mampu bekerja sama bersama karyawan dengan memberikan berupa arahan berdasarkan visi dan misi perusahaan.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio, (1994) ada beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

- 1) Pengaruh yang diidealkan (*Idealized influence*), sebagai pemimpin harus memberikan contoh yang baik terhadap anggotanya dengan menciptakan rasa hormat antara anggota dengan pemimpin

- 2) Motivasi Inspirasional (*Inspiratioanal Motivation*), seorang pemimpin dapat memberikan komunikasi baik terhadap anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi
- 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*), seorang pemimpin dapat memberikan solusi jika terjadi permasalahan didalam Perusahaan, dan mendorong karyawan dalam mengembangkan kemampuan atau ide-ide yang ada dalam dirinya
- 4) Pertimbangan individual (*Individualized consideration*), sebagai pemimpin dapat memberikan perhatian, nasehat, memberikan Latihan dan membimbing secara individu.

### **3. Budaya Organisasi**

Robbins, (2015) menyebutkan bahwa budaya organisasi terdapat sekelompok orang yang memiliki kepentingan didalam organisasi tersebut, budaya organisasi dalam suatu perusahaan harus dibentuk dan dilakukan oleh anggota untuk membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi suatu kekuatan sosial yang tidak terlihat, dimana dapat menggerakkan karyawan dalam suatu perusaaan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dan budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan perusahaan, dengan budaya organisasi yang kuat akan menjunjung tinggi nilai-nilai yang dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar anggota perusahaan, sebaliknya yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan Perusahaan. (Sutrisno, 2010).

Wahjono, (2010) menjelaskan budaya organisasi mengacu pada kesatuan system yang dianut oleh karyawan dimana menjadi pembeda antara Perusahaan satu dan lainnya. Budaya organisasi yang baik memungkinkan setiap anggota perusahaan mampu menjadi manusia yang produktif, kreatif, dan bekerja dengan semangat.

a. Robbins, (2015) mengatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai:

- 1) Budaya menciptakan perbedaan antar organisasi satu dengan yang lain.
- 2) Budaya dapat menciptakan suatu komitmen pada individu disuatu organisasi.
- 3) Budaya berfungsi sebagai kendali atau memandu dalam sikap seorang individu didalam organisasi tersebut.
- 4) Budaya sebagai nilai-nilai yang terdapat pada organisasi dan semakin kokoh setiap individu yang disatukan dalam organisasi.

b. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut M. Steers (2013) menjelaskan ada beberapa dimensi-dimensi budaya organisasi yaitu:

- 1) Struktur tugas, metode-metode yang digunakan dalam melaksanakan tugas yang dilakukan perusahaan.
- 2) Hubungan imbalan hukum, pada hal ini tingkat batasna pemberian imbalan seperti promosi dan kenaikan gaji yang didasarkan pada prestasi dan jasa dengan pertimabangan lainnya.

- 3) Tekanan pada prestasi, keinginan pihak karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang baik dengan memberikan hasil yang baik juga.
- 4) Status dan semangat, perasaan setiap individu karyawan dengan suasana kerja yang baik pada Perusahaan
- 5) Keamanan pada resiko, tingkat batas tekanan dalam Perusahaan yang menimbulkan perasaan kurang nyaman dan kecemasan pada setiap individu karyawan.
- 6) Pengakuan dan umpan balik, seorang individu mengetahui pendapat atasan dan manajemen mengenai pekerjaan karyawan tersebut dengan memberikan dukungan.

c. Indikator Budaya Organisasi

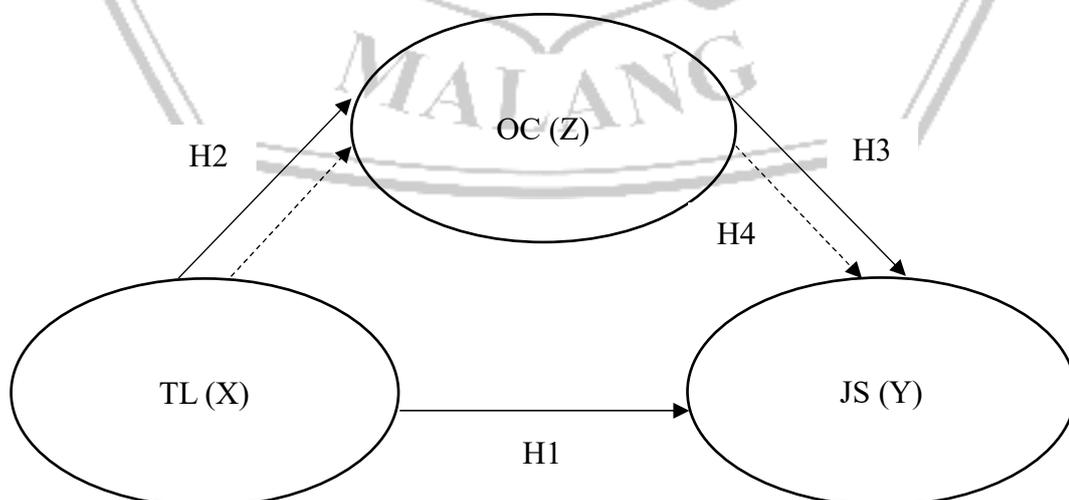
Budaya organisasi memiliki banyak karakteristik, ataupun sifat yang ditemukan oleh para ahli, Robbins, (2015) mengemukakan budaya organisasi memiliki tujuh indikator yaitu;

- 1) Inovasi dan mengambil resiko, seluruh kelompok yang ada diperusahaan didorong untuk selalu berkembang dan melakukan inovasi baru dalam sebuah organisasi tersebut dan lebih berani dalam mengambil resiko dalam perkembangan organisasi tersebut.
- 2) Memperhatikan detail, mengharapkan sejauh mana karyawan dapat menganalisis dengan detail dalam permasalahan yang terjadi di perusahaan
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana perusahaan fokus dalam melihat hasil dari pada melihat proses atau teknik yang digunakan dalam mencapai hasil tersebut.

- 4) Orientasi pada manusia, bagaimana cara perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada didalam Perusahaan secara maksimal
- 5) Orientasi tim, kegiatan bekerja yang dilakukan pada tim atau kelompok dengan hasil yang diperoleh untuk kelompok dan bukan hasil pencapaian individu dengan didorongnya kerja sama dalam tim.
- 6) Agresivitas, persaingan antar karyawan dalam memaksimalkan kemampuan setiap individu karyawan demi meningkatkan produktivitas dalam organisasi
- 7) Stabilitas, suatu perusahaan dapat mempertahankan kondisi budaya yang ada diperusahaan tersebut

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan konseptual antara variabel-variabel yang terakit dalam penelitian yang akan dilakukan, pada kerangkap konseptual ini dapat menggambarkan tentang hubungan antara variabel bebas, variabel terikat dan variabel penghubung. Kerangka konseptual ini berhubungan dengan berbagai faktor masalah yang penting bagi peneliti. Berdasarkan penjelasan tersebut maka digambarkan kerangka konseptual pada penelitian tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

—————▶ : pengaruh langsung

-----▶ : pengaruh tidak langsung

#### D. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu dugaan atau jawaban sementara dari rumusan masalah yang akan diuji oleh peneliti, dimana rumusan masalah tersebut berisi pertanyaan sedangkan pada hipotesis berisi pernyataan-pernyataan yang akan menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang bersifat dugaan sementara yang harus diuji kebenarannya.

1. Berdasarkan pada penelitian Muslichah & Asror, (2018) memberikan hasil terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat disimpulkan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan pemimpin maka kepuasan kerja dari pegawai akan meningkat, sama halnya dengan penelitian Wahyu et al., (2019) mengatakan terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sehingga, semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin naik juga kepuasan kerja karyawan di Perbankan Lahore Pakistan, kedua penelitian tersebut sama dengan penelitian Bushra et al., (2016) dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini menunjukkan semakin baik manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja, dengan hal tersebut diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

2. Berdasarkan Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Louisa et al., (2021) memberikan hasil terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan tranformasional terhadap budaya organisasi, hal tersebut dapat disimpulkan jika semakin baik gaya kepemimpinan tranformasional, maka semakin baik juga budaya organisasi diperusahaan, begitu juga dengan penelitian William & Riyanto, (2021) mengatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, hal ini menunjukkan dengan pemimpin yang transformasional akan membangun budaya organisasi yang kuat dan positif dengan memiliki visi dan misi yang kuat. Kedua penelitian diatas sama halnya dengan penelitian Mahdi, (2020) dimana gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga apabila kepala sekolah meningkatkan intensitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan kepuasan kerja, maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H2: Gaya Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi**

3. Berdasarkan Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan Nurkolis, (2019) yang memberikan hasil, terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, hal tersebut dapat disimpulkan semakin baik budaya organisasi pada perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan, begitu juga penelitian yang dilakukan Wibowo, (2017) yang

mengatakan terdapat pengaruh yang signifikan, hal ini menunjukkan semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kedua penelitian tersebut juga sama halnya dengan penelitian Koesmono, (2018) yang mengatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja, maka semakin baik atau kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan tersebut, sehingga dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

4. Berdasarkan penelitian William & Riyanto, (2021) memberikan hasil pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening, pada hal ini dapat disimpulkan jika semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan maka akan meningkatkan budaya organisasi yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja, sama halnya dengan penelitian Mustika et al., (2014) yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi sebagai mediasi dan kedua peneliti tersebut sama dengan penelitian Nariswari (2016) yang mengatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi sebagai mediasi, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan budaya organisasi yang diikuti tingginya kepuasan kerja. Maka dapat diperoleh hipotesis sebagai berikutnya:

**H4: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervenig.**

