

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menurut Salsabilah et al., (2022) merupakan faktor penting, bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir serta perencana untuk mencapai sebuah tujuan organisasi atau perusahaan. Karyawan bukan hanya sebagai sumber daya saja, melainkan berupa aset penting bagi perusahaan. Pemberdayaan sumber daya manusia yang di kelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif. Sumber Daya Manusia (SDM) secara umum terdiri dari dua, yakni SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah, dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) menjadi parameter penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Perusahaan harus melakukan pemberdayaan sumber daya manusia yang berfokus pada rekrutmen, pengelolaan, dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama (Labola, 2019). Menurut Kasman, (2021) pemberdayaan sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian utama karena sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal dan teknologi, karena manusia itu sendiri yang akan mengendalikan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, sumber daya manusia dapat dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Affective Event Theory (AET)*. *Affective Event Theory* merupakan teori yang mengatakan bahwa pekerja bereaksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di lingkungan kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Ramadhani et al., (2022) *Affective Event Theory* bertujuan untuk menjelaskan bagaimana perilaku dalam organisasi secara intrinsik dipengaruhi oleh emosi anggota yang merespon peristiwa yang terjadi di lingkungan kerja mereka. *Affective Event Theory* membantu organisasi untuk mengenali emosi dan perasaan yang dirasakan oleh karyawan sebagai bentuk respon mereka terhadap lingkungan kerja untuk seterusnya dianalisa agar tidak menjadi penumpukan emosi yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat kinerja dan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Pada penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan merupakan perilaku intrinsik organisasi yang dapat mempengaruhi emosi anggota dan dapat mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan.

Secara umum, sumber daya manusia merupakan roda penggerak bagi perusahaan untuk dapat terus beroperasi guna mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk menjaga karyawan agar tetap mencapai kinerja terbaiknya. Perusahaan juga harus menjaga karyawan tetap dalam perusahaan karena pada dasarnya karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan. Sehingga, perusahaan tentunya harus meningkatkan faktor-faktor yang dapat membuat sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki kepuasan yang berupa rasa aman dan nyaman dalam bekerja agar mencapai tingkat kinerja terbaik.

2.1.2 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan seseorang tentang kesejahteraan untuk melakukan pekerjaan. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan, persepsi itu adalah proses kognitif (pemberian arti) yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami cara pandang individu dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda (Azhar et al., 2020). Kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diekspresikan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap individu tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang

berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja adalah gambaran bagi karyawan terhadap pekerjaannya, apakah pekerjaan yang dilakukan tersebut menyenangkan atau tidak untuk dikerjakan. Kepuasan kerja menjadi bentuk penyampaian atas perasaan karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya, yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan (Sulistiyawati et al., 2022).

Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel yang bersumber dari dalam perusahaan maupun yang bersumber pada diri kehidupan karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya agar tercapainya moral kerja, kinerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi. Menurut Azhar et al., (2020) Tolak ukur tingkat kepuasan kerja tentu berbeda-beda, karena setiap individu karyawan memiliki standar kepuasan yang berbeda antara karyawan dengan karyawan lainnya. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan, yaitu pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Setiap pekerjaan tentunya memerlukan suatu keterampilan tertentu. Biasanya, karyawan lebih menyukai pekerjaan yang dapat memberikan peluang kepada karyawan untuk dapat menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Kepuasan kerja juga menjadi cara bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan tentunya akan memiliki reputasi yang buruk apabila memiliki *Turnover Ratio* yang tinggi, karena kandidat karyawan pastinya akan bertanya mengenai budaya atau sistem bekerja dalam perusahaan tersebut sampai menyebabkan tingginya *Turnover ratio* pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha mempertahankan karyawan yang bekerja dengan cara memenuhi kepuasan kerja karyawan. Namun, memenuhi kepuasan kerja karyawan bukanlah hal yang mudah, hal tersebut ditentukan oleh banyak faktor pendukung. Karyawan tentunya akan membentuk sikap loyal terhadap perusahaan apabila salah satu faktor tersebut terpenuhi meskipun tidak semua faktor dapat terpenuhi. Menurut Andriany, (2019) salah satu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah aspek sosial dalam

pekerjaan, yaitu faktor intrinsik dari pekerjaan (psikologis) dan kondisi fisik pekerjaan.

Teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Herzberg, (1959) atau yang dikenal dengan “*Dual-Factor Theory*”, teori ini berfokus pada dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja karyawan, yaitu *motivation factor* dan *hygiene factor*. Menurut teori Herzberg, *motivation factor* memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, sementara *hygiene factor* hanya mencegah ketidakpuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, memperbaiki *hygiene factor* saja tidak akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan, akan tetapi menjadi faktor penting untuk menghindari ketidakpuasan kerja karyawan. Berikut adalah contoh *motivation factor* dan *hygiene factor* menurut Herzberg dalam Sunarta, (2019), diantaranya adalah:

1. *Motivation Factor*, merupakan hal-hal yang terkait dengan sifat intrinsik pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, faktor-faktor motivasi ini adalah yang sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Contoh faktor-faktor motivasi termasuk, pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, pertumbuhan dan pengembangan karir.
2. *Hygiene Factor*, atau bisa disebut juga sebagai faktor ekstrinsik, adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan kondisi kerja. Meskipun faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, mereka dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja bagi karyawan jika tidak terpenuhi. Contoh faktor-faktor *Hygiene* termasuk, kebijakan perusahaan, hubungan antar rekan kerja, gaji, dan kondisi kerja.

Pada penelitian ini menggunakan *Dual-Factor Theory* yaitu *Motivation Factor*, karena pada penelitian ini menggunakan faktor intrinsik dari sebuah perusahaan yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan. Indikator kepuasan kerja menurut Luthans, (2012:243) dalam Farida et al., (2020) indikator kepuasan kerja, yaitu:

1. *Work It Self* (Pekerjaan itu sendiri), adalah perasaan seorang karyawan akan senang dan puas apabila kemampuannya sesuai dibutuhkan pekerjaan tersebut.
2. *Pay* (Gaji), diperkirakan setara atau tidak dengan pekerjaan yang dilakukan
3. *Promotion* (Promosi), ada tidaknya untuk memperoleh peningkatan karir pada suatu organisasi.
4. *Supervision* (Atasan), Seorang pemimpin sangat penting bagi karyawan karena dianggap sebagai role model dan memperhatikan bawahannya.
5. *Co-workers* (Rekan kerja), adalah relasi antara karyawan dengan atasannya ataupun karyawan departemen lain akan mengisi kebutuhan sosial karyawan tersebut.
6. *Working Conditions* (keadaan lingkungan), keadaan lingkungan memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kepuasan kerja karyawan. Jika keadaan lingkungan kerja dalam suatu organisasi itu baik (bersih, attractive, nyaman, lingkungan menarik) maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, dan juga sebaliknya, jika kondisi lingkungan buruk atau kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Angelia & Astiti, (2020) pemimpin merupakan sosok yang berperan penting terkait dengan masa depan dari sebuah perusahaan. Seorang pemimpin dinyatakan berhasil dan memiliki kepemimpinan yang efektif jika perusahaan berhasil menjalankan tugas dan mencapai sasaran sesuai tujuan perusahaan. Setiap pemimpin memiliki berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Hal tersebut tentunya berpengaruh terhadap performa karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam suatu organisasi dan seorang pemimpin memiliki berbagai cara tersendiri yang digunakan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan atau *style of leadership* merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi manajemennya dalam memimpin bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang tepat merupakan tantangan bagi kebanyakan perusahaan yang beroperasi pada perubahan dunia yang cepat dan kebutuhan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan potensi sumber daya manusia (Armawan & Suana, 2019). Dalam sebuah perusahaan, pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan memberikan karyawan kebebasan dalam berinovasi, membantu pengembangan diri seorang karyawan serta memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh karyawan dalam bekerja merupakan ciri-ciri dari pendekatan gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Prayudi, 2020). Menurut Angelia & Astiti, (2020) gaya kepemimpinan transformasional merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional dengan mengukur pengaruh pemimpin terhadap bawahan.

Teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns, (1978) atau yang dikenal dengan "*Transformational leadership theory*" dan diperluas oleh Bass, teori ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan mengubah pengikutnya dengan cara yang positif. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional cenderung memiliki visi yang kuat, berkomitmen pada pertumbuhan dan pengembangan pengikutnya, dan mampu mengubah budaya organisasi. Teori lain yang dikemukakan oleh Dansereau, Graen, dan Haga, (1975) yang dikenal dengan "*Leader Member Exchange*", adalah sebuah teori yang menggambarkan hubungan *interpersonal* antara pemimpin dan anggota timnya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ikatan *leader member exchange* lebih menjelaskan tentang hubungan antara kepemimpinan dan karyawan harus terjalin dengan baik untuk menciptakan organisasi yang baik pula, hal ini didukung dengan adanya teori yang dikemukakan oleh Bhal (2006) dalam (Setiawan et al., 2019) bahwa, perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perilaku positif karyawan tentunya dapat membawa perusahaan kearah yang lebih baik, oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk mengerti pentingnya hubungan

yang baik dengan karyawan. Berikut adalah ciri-ciri dan prinsip gaya kepemimpinan transformasional menurut (Sinaga et al., 2021), sebagai berikut:

Ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional, ciri-ciri seorang pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat menghadapi segala hambatan maupun tantangan yang terdapat dalam sebuah perusahaan, seperti:

1. Seorang pemimpin yang gemar berbagi kekuasaannya kepada bawahan dan pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional tidak menganggap dirinya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan.
2. Menasehati dan memberi peluang untuk kemajuan organisasi.
3. Berusaha untuk mempersiapkan segala keperluan demi kemajuan dan kemauan bawahan dan para pengikutnya agar lebih memiliki rasa bertanggung jawab.

Prinsip gaya kepemimpinan transformasional, merupakan bentuk acuan atau pedoman, dan menjadi ciri khas tersendiri. Hal tersebut memiliki arti bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, berbeda dengan yang lain. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa prinsip, yaitu:

1. Pandai mengungkapkan rasa, seorang pemimpin harus pandai menjelaskan visi dan misi secara jelas. Hal itu berguna agar karyawan paham mengenai tujuan awal dan tujuan yang harus dicapai.
2. Kemampuan membangun semangat, seorang pemimpin harus mempunyai diri yang hangat dan rasa semangat yang tinggi. Bukan untuk dirinya sendiri, tetapi juga untuk karyawan. Ketika para karyawan termotivasi dengan pemimpin, maka akan mudah untuk mengontrolnya.
3. Inovasi, salah satu terobosan ide adalah inovasi dari seorang pemimpin. Pemimpin harus siap siaga dengan perubahan yang ekstrem, dan berusaha secepat mungkin untuk beradaptasi. Dengan inovasi Perusahaan atau organisasi akan tetap bertahan walaupun diterpa perubahan zaman.
4. Saling tolong menolong, Sifat ini harus ditanamkan kepada setiap anggota, tidak terkecuali pemimpin itu sendiri. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional adalah saling menolong, dan saling menutupi kekurangan satu sama lain.

5. Terbuka, pada gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin harus memiliki sifat terbuka kepada bawahannya. Karena, pemimpin berkomunikasi oleh bawahan secara dua arah, dengan itu harus siap untuk menerima kritik dan saran secara lapang dada.

Adapun indikator-indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Pariesti et al., (2022) adalah, sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh ideal), adalah pemimpin memiliki kharisma untuk mewujudkan bahwa pemimpin memiliki pendirian yang kuat, serta komitmen dalam memimpin perusahaan.
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional), adalah pemimpin mempunyai motivasi yang menarik untuk memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan oleh karyawan.
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual), merupakan pemimpin yang memberi inspirasi bawahannya untuk lebih kreatif mengeluarkan ide-idenya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada
4. *Individualize Consideration* (Pertimbangan individual), merupakan pemimpin yang memberikan perhatian dalam langkah mengajarkan individu untuk lebih berkembang dan berprestasi dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

2.1.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Jopanda, 2021). Menurut Rahma, (2021) budaya perusahaan dapat menjadi pedoman dalam bertingkah laku sehari-hari maupun untuk mengambil keputusan secara bersama antara pemilik usaha maupun pegawai dengan tujuan memenuhi target perusahaan. Dengan adanya budaya perusahaan, mempermudah bagi perusahaan untuk membaca situasi yang terjadi dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat dengan mudah menentukan strategi yang tepat untuk digunakan. Selain itu, jika dikaitkan dengan aspek sosial, fungsi dari budaya ialah sebagai penghubung antara perusahaan dengan unsurnya seperti pegawai, atasan, maupun pelanggan agar lebih erat.

Budaya perusahaan juga sebagai petunjuk bagi karyawan dalam memilih apapun yang akan dilakukan atau dikatakan, yang berarti budaya perusahaan merupakan pegangan yang memiliki fungsi pengendalian tetapi juga menuntun dalam membangun karakter para pegawai.

Budaya perusahaan menentukan suatu kepribadian perusahaan secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku para anggotanya. Budaya perusahaan merupakan identitas suatu perusahaan sekaligus merupakan penghalang terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai. Perusahaan dengan budaya yang kuat, para anggotanya akan berperilaku dengan pemahaman yang mendukung untuk mencapai tujuan-tujuan penting perusahaan (Prasetiyo et al., 2020). Budaya perusahaan merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku para anggota di dalam suatu organisasi secara individu maupun kelompok. Menurut Zamanudin et al., (2019) budaya perusahaan berfungsi sebagai perekat sosial untuk perbedaan kepribadian ataupun perilaku antara karyawan satu dan karyawan yang lain bisa disatukan pada suatu aktivitas perusahaan dengan adanya budaya perusahaan. Maka dari itu, budaya perusahaan berguna sebagai identitas karyawan dan identitas perusahaan, yang berfungsi sebagai pembeda maupun pengendali aspek internal dalam sebuah perusahaan.

Budaya perusahaan juga menjadi faktor internal dalam menentukan kepuasan kerja karyawan, karena budaya perusahaan memiliki dampak secara psikologi terhadap karyawan yang berpengaruh terhadap cara pandang mereka terhadap pekerjaannya. Menurut Asriani, et al., (2020) terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam melakukan pekerjaannya, aspek tersebut dapat berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif. Perusahaan yang memiliki budaya perusahaan yang baik tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja demi meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, melainkan juga memberikan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan karir karyawan, imbalan dan sebagainya (Sulistiyawati et al., 2022). Hal tersebut,

tentunya berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan secara tidak langsung dapat merasakan bahwa kebutuhan yang mereka butuhkan dipenuhi dan didukung oleh perusahaan.

Hubungan antar karyawan juga merupakan budaya yang terbentuk dalam sebuah perusahaan. Hal ini, memiliki dampak yang cukup besar terhadap faktor internal atau psikologis karyawan. Karena, apabila hubungan kerja dalam sebuah perusahaan dirasa kurang baik, maka karyawan tentunya merasa tidak nyaman untuk berada dalam lingkungan perusahaan tersebut. Hal tersebut, menjadi salah satu pemicu timbulnya ketidakpuasan karyawan terhadap sebuah bentuk budaya yang terjadi dalam suatu perusahaan. Menurut Armawan & Suana, (2019) menyatakan bahwa budaya perusahaan sangat mempengaruhi perilaku karyawan, budaya perusahaan yang kuat akan berpengaruh terhadap pembentukan perilaku para anggotanya, yang kemudian akan membentuk budaya dalam suatu organisasi tersebut. Sebuah perusahaan dengan budaya yang terbuka dan kolaboratif, misalnya, dapat mendorong komunikasi terbuka, kreativitas, dan kerja sama antar karyawan. Sebaliknya, budaya yang lebih formal dan hierarkis mungkin memiliki norma yang ketat dan struktur organisasi yang jelas (Aliefiani et al., 2023). Oleh karena itu, tidak semua perusahaan dengan budaya yang terbuka akan berjalan lancar, dan tidak semua perusahaan dengan budaya yang ketat dan formal akan berjalan tidak baik. Semuanya bergantung pada aspek-aspek internal lainnya dalam sebuah perusahaan, seperti seorang pemimpin, perilaku karyawan, dan cara karyawan beradaptasi.

Teori konflik menurut Douglas (1996), mengembangkan teori tentang budaya sebagai sistem simbolik yang menggambarkan bagaimana nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi dapat mempengaruhi interaksi dan konflik antar individu dalam sebuah organisasi. Teori konflik menekankan bahwa budaya perusahaan dapat menjadi salah satu sumber konflik apabila terjadi perbedaan, nilai, keyakinan, dan norma antara berbagai kelompok maupun individu dalam organisasi. Konflik budaya dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan dibutuhkan penanganan yang tepat. Menurut Wijaya et al., (2024) apabila konflik dalam suatu organisasi tidak ditangani secara tepat dan cepat sejak awal, maka akan berdampak buruk terhadap kerja sama karyawan dalam bekerja sehingga

menurunkan produktivitas dan prestasi kerja. Beberapa aspek yang menyebabkan konflik budaya dalam sebuah perusahaan, diantaranya:

Perbedaan Nilai, individu-individu dalam organisasi mungkin memiliki nilai-nilai yang berbeda, tergantung pada latar belakang budaya, agama, atau pengalaman pribadi. Ketika nilai-nilai ini bertentangan, hal tersebut dapat memicu konflik budaya.

1. Perbedaan Norma, setiap organisasi memiliki norma-norma yang mengatur perilaku dan interaksi antar anggota. Perbedaan dalam norma-norma ini bisa menyebabkan ketegangan antar kelompok, terutama jika satu kelompok menganggap norma mereka lebih penting atau tepat.
2. Ketidaksihesuaian Antara Struktur Organisasi dan Budaya, terkadang budaya perusahaan mungkin tidak sejalan dengan struktur organisasi atau sistem penghargaan yang ada. Hal ini, dapat menyebabkan konflik antara orang-orang yang berusaha mempertahankan budaya yang ada dan mereka yang ingin melakukan perubahan.
3. Ketidakcocokan Antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Eksternal, perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti target pasar yang berubah atau perubahan dalam regulasi, dapat menimbulkan ketegangan antara budaya organisasi yang ada dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Indikator budaya perusahaan menurut Robbins dan Coulter (2018:256) dalam (Nofiantari et al., 2023) menyatakan bahwa terdapat indikator budaya perusahaan, yaitu:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada Hal yang Rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi Hasil, sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi Orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi Tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja pada sebuah perusahaan pada tim dibandingkan dengan individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif dibandingkan dengan orang yang bersikap santai dan *supportive* terhadap rekan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bagian ini dapat dijelaskan mengenai dengan landasan penelitian terdahulu atau landasan teori yang telah bersumber dari beberapa jurnal yang sudah dipublikasi ataupun diterbitkan oleh para peneliti sebelumnya terhadap lembaga penelitian. Sehingga penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai dasar pedoman dalam penelitian ini. Hal tersebut terdapat beberapa rujukan penelitian terdahulu yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Kasus UD. Rafana Bukit Singamerta	Rezeki, F (2022)	Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Budaya Perusahaan (X ₂) Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya perusahaan berpengaruh secara positif dan signifikan	Pada penelitian ini menggunakan objek di UD. Rafana Bukit Singamerta. Teknik pengambilan data menggunakan <i>Saturation Sampling</i> , yang

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
				terhadap Kepuasan Kerja.	berjumlah 56 responden.
2	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap <i>knowledge sharing</i> dan kepuasan kerja	Prasetyanin gtyas, W. Raharjo, K. Afrianty, T. (2020)	Independen: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Budaya Organisasi (X ₂) Dependen: <i>Knowledge Sharing</i> (Y ₁) Kepuasan Kerja (Y ₂)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Knowledge Sharing</i> . 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan	Dalam penelitian ini menggunakan objek PT. AI North Pulau Laut Coal Terminal. Teknik pengambilan data menggunakan <i>propotional simple random sampling</i> , dengan menggunakan rumus <i>Slovin</i> dan memperoleh sebanyak 115 responden.

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
				terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .	
3	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (<i>The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees</i>)	Sulistiyawati, N. Setyadi, I. Nawir, J. (2022)	Independen: Lingkungan Kerja (X ₁) Budaya Organisasi (X ₂) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₃) Dependen: Kepuasan Kerja Karyawan Millenial (Y)	1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Pada penelitian ini menggunakan objek yang merupakan karyawan <i>millennial</i> yang berusia 21-39 tahun di Rw 11 Kelurahan Cakung Timur, Kecamatan Cakung, Jakarta Timur. Teknik pengambilan data menggunakan <i>non probability sampling</i> sebanyak 80 responden.
4	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja	Nofiantari, E. Karnadi.	Independen: Budaya Organisasi	1. Budaya Organisasi berpengaruh	Dalam penelitian ini menggunakan

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja ASN serta Kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo	Pramesthi, R. (2023)	(X ₁) Motivasi Kerja (X ₂) Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₃) Dependen: Kinerja (Y) Kepuasan Kerja (Z)	positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 2. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	objek pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo, Karangasem Patokan. Teknik pengambilan data menggunakan sampling jenuh sebanyak 81 responden.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Negara, I. Adnyani, I. (2021)	Independen: Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Budaya Organisasi (X ₂) Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X ₃)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan	Penelitian ini Menggunakan objek pada PT. Tirta Investama di kota Banjarmasin. Teknik pengambilan data menggunakan metode

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
			Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	<i>proportionate stratified random sampling</i> dengan responden sebanyak 70 karyawan.
6	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Karmawan, I. Sudibya, I. (2020)	Independen: Kepemimpinan Transformasional (X ₁) Budaya Organisasi (X ₂) Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (X ₃) Dependen: Kepuasan Kerja (Y)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja berpengaruh	Pada penelitian ini menggunakan objek pada PT. Pos Indonesia Denpasar. Teknik pengambilan data menggunakan metode <i>proportionate stratified random sampling</i> sebanyak 80 responden.

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
				positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	
7	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>INTERVENING</i> Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda	Asriani, Minarti, S. Zainurossalamia, S. (2020)	Independen: Kepemimpinan Transformasional (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Dalam penelitian ini menggunakan objek PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. Teknik pengambilan data menggunakan metode <i>proportionate stratified random sampling</i> dan menggunakan rumus Slovin sebanyak 139 responden.
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi	Arifin, Z. Prahiawan, W. Pancasasti, R. (2020)	Independen: Kepemimpinan Transformasional (X_1)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan	Pada penelitian ini menggunakan objek PT. Cemindo

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten)		Budaya Organisasi (X ₂) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Gemilang. Teknik pengambilan data menggunakan metode sampling jenuh sebanyak 99 responden.
9	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies	Feri, S. Rahmat, A. Supeno, B. (2020)	Independen: Motivasi (X ₁) Kepemimpinan Transformasional (X ₂) Budaya Organisasi (X ₃) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Dalam penelitian ini menggunakan objek PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. Teknik pengambilan data menggunakan metode <i>purposive sampling</i> dengan responden sebanyak 90 orang karyawan PKWT.

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
10	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Padang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	Zeindra, F. Lukito, H. (2019)	Independen: Kepemimpinan Transformasional (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Dependen: Kinerja Karyawan (Y) Kepuasan Kerja (Z)	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Pada penelitian ini menggunakan objek di PT. Semen Padang. Teknik pengambilan data menggunakan metode sampling jenuh sebanyak 129 responden.

Perbedaan diantara penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terdapat pada metode penelitian dan objek penelitian. Penelitian terdahulu merupakan perbandingan antara penelitian yang dikerjakan oleh peneliti dengan penelitian yang sudah dilakukan dari peneliti sebelumnya. Kegiatan ini bertujuan untuk melihat persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil penelitian penulis sebelumnya sehingga penulis dapat melihat apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada hasil penelitian yang penulis laksanakan. Dengan menggunakan tabel penelitian terdahulu, peneliti dapat memperoleh referensi yang berharga untuk topik yang sedang diteliti. Tabel tersebut membantu dalam pemahaman terhadap

konteks dan kerangka konseptual yang relevan, serta membantu dalam identifikasi variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.3 Kerangka Berpikir

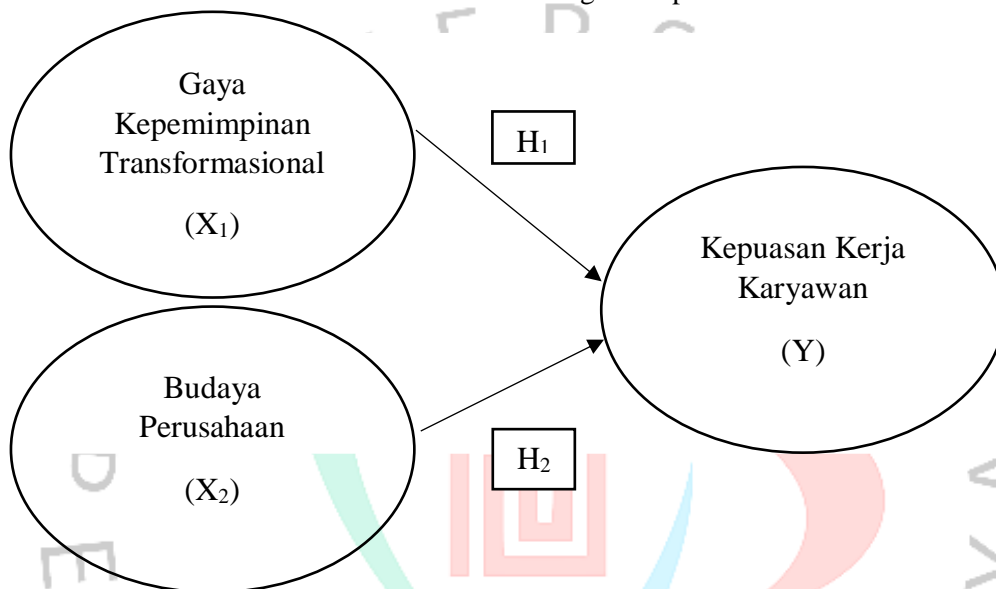
Sumber daya manusia tentunya merupakan aset yang penting bagi sebuah perusahaan, karena sumber daya manusia lah yang mencapai tujuan perusahaan menggunakan kinerja yang optimal. Untuk mencapai kinerja yang optimal, karyawan harus memiliki rasa aman dan nyaman yang berupa kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki sebuah keharusan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidaklah mudah, karena memiliki banyak faktor yang berperan sebagai pemicu terjadinya kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja. Maka dari itu, menciptakan kepuasan kerja adalah tantangan tersendiri yang harus dihadapi oleh sebuah perusahaan maupun organisasi.

Kepuasan kerja karyawan tidak mudah diciptakan karena tiap karyawan mempunyai kondisi, harapan, dan keinginan yang berbeda-beda. Namun bagi karyawan dan perusahaan, kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Konflik dalam perusahaan terjadi dalam berbagai bentuk dan corak, yang merintangi hubungan individu dengan kelompok atau kelompok yang lebih besar. Berhadapan dengan orang-orang yang mempunyai pandangan yang berbeda, sering berpotensi terjadinya pergesekan, sakit hati, dan lain-lain. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wijaya et al., (2024), konflik muncul ketika salah satu individu memiliki keyakinan bahwa individu lain tidak memiliki kepentingan atau pemikiran yang sama.

Konflik kerja dengan rekan dalam suatu perusahaan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Stres atau tekanan dalam jiwa seorang karyawan akan berdampak pada kepuasan kerjanya. Manusia sebagai karyawan dalam suatu organisasi harus dapat mengatasi stres, baik melalui pihak lain maupun dari diri karyawan itu sendiri. Karyawan yang stres cenderung menganggap suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang penting bagi mereka, sehingga tidak mampu menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut sesuai target yang telah ditetapkan. Stres yang dialami oleh karyawan akibat lingkungan atau budaya yang

dihadapinya akan mempengaruhi kepuasan kerjanya. Menurut Suartana & Dewi, (2020) rendahnya stres kerja, beban kerja, dan konflik dapat meningkatkan kepuasan kerja. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hal-hal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Adapun variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan. Berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Sumber : Data Diolah oleh peneliti

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dan mewujudkan target perusahaan, Gaya kepemimpinan transformasional sangat berperan penting dalam proses peningkatan kinerja serta kepuasan karyawannya, hal itu ditunjukkan dengan bukti jika seorang pemimpin memiliki sikap transformasional yang tinggi, dia akan memberikan contoh yang bersifat positif kepada para karyawan. seperti hasil penelitian oleh Suci et al., (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sulistyawati et al., (2022) dalam

penelitiannya menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nofiantari et al., (2023) juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan pasti mempunyai sebuah kultur atau budaya tersendiri, budaya dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Zamanudin et al., (2019) sistem yang dijalankan sekaligus diterapkan pada sebuah perusahaan merupakan budaya perusahaan, hal tersebut dapat menunjukkan pengaruh yang baik ataupun tidak baik terhadap kepuasan kerja dalam perusahaan itu sendiri. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Negara & Adnyani, (2021) menyatakan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal yang sama dinyatakan oleh Adi Karmawan & Sudibya, (2020) bahwa budaya perusahaan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Feri et al., (2020) juga menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dibentuklah hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Budaya Perusahaan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan