

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan Transformasional**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan berorganisasi. Kepemimpinan merupakan unsur organisasi yang memegang peranan penting dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi. Berdasarkan beberapa literatur dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkannya. Kepemimpinan yang efektif akan dapat mempengaruhi dan menggerakkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan dalam lingkungan yang senantiasa berubah.

Menurut Yukl (2009) dalam buku *Kepemimpinan Dalam Organisasi* edisi kelima mendefinisikan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Definisi

tersebut mencakup upaya yang tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang tetapi definisi itu juga dapat digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan di masa depan.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan sangat berkaitan dengan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya. Menurut Yukl (2009) teori kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima pendekatan, yaitu:

##### 1) Pendekatan Ciri

Pendekatan ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yang mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang mempunyai bakat memimpin yang memiliki ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

##### 2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku terbagi dalam dua sub kategori. Pertama, peneliti menguji bagaimana manajer menggunakan waktunya dan pola aktivitasnya, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari

pekerjaan manajerial. Kedua, perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan efektif.

### 3) Pendekatan Kekuatan-Pengaruh

Penelitian kekuatan-pengaruh menguji proses pengaruh yang terjadi antara pemimpin dengan pengikutnya. Beberapa penelitian mengenai kekuatan pengaruh memiliki pandangan yang berfokus pada pemimpin dengan asumsi implisit bahwa sebab-akibat adalah satu arah (pemimpin bertindak dan pengikut memberikan reaksi). Penelitian ini berusaha menjelaskan efektivitas kepemimpinan berdasarkan jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin dan bagaimana kekuatan itu digunakan. Kekuatan ditinjau sebagai sesuatu yang penting bukan hanya untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga mempengaruhi rekan sekerja, atasan, orang yang berada di luar organisasi, seperti klien dan pemasok.

### 4) Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional menekankan faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan

yang dilakukan oleh unit pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal.

#### 5) Pendekatan Terpadu

Pendekatan ini menggunakan lebih dari satu jenis variable kepemimpinan. Contoh yang baik mengenai pendekatan terpadu adalah teori konsep diri pemimpin yang kharismatik, yang berusaha menjelaskan mengapa pengikut beberapa pemimpin bersedia memberikan dukungan yang luar biasa dan memberikan pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau misi kelompok.

### c. **Kepemimpinan Transformasional**

Dalam rangka mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang relatif populer adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional akan mampu mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku dan kinerja para anggota organisasi, sehingga akan terwujud peningkatan kepuasan kerja, kepercayaan kepada pemimpin, peningkatan motivasi, dan mengurangi konflik dalam organisasi.

Menurut Burns (1978) untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Menurut Bass dan Avolio (1994), ada empat dimensi kepemimpinan transformasional yang disebutnya sebagai “*the Four I’s*”, yaitu:

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4) *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan

penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avilio di atas. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996).

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah faktor yang menentukan karakteristik suatu organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi.

Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasional 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. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Luthans F. (dalam Kuntjaraningrat, 2002) menyatakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan tingkat responsivitas organisasi. Sedangkan Kuntjaraningrat, 2002 menyatakan bahwa budaya tidak lebih dari suatu sistem nilai, karena merupakan konsep-konsep yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat. Menurut Robbins dan Judge (2008) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins (dalam Moeljono, 2005) berpendapat tentang fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda, hal ini berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, maksudnya adalah budaya organisasi

menjadi ciri khas sebuah organisasi sehingga anggota merasa mempunyai identitas dari budaya tersebut.

- 3) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individu seseorang.
- 4) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya organisasi perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar yang tepat bagi karyawan.

**c. Dimensi Budaya Organisasi**

Dimensi Budaya Organisasi menurut Robbins (dalam Moeljono, 2005), yaitu:

- 1) Inisiatif individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dimiliki individu, yang merupakan tingkat tanggung jawab dan kemandirian setiap anggota organisasi.
- 2) Toleransi terhadap tindakan berisiko, yaitu sejauh mana para pegawai dianjurkan atau diizinkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko.
- 3) Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai organisasi.

- 4) Integrasi, yaitu tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- 5) Dukungan manajemen, yaitu tingkat sejauh mana para atasan memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- 6) Kontrol, yaitu seperangkat peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- 7) Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota teridentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
- 8) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
- 9) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para pegawai diberikan kebebasan untuk mengemukakan masalah yang ada dan memberikan kritik secara terbuka.
- 10) Pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

**d. Budaya Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta**

Budaya Organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta mengacu pada Budaya Organisasi di Kementerian Keuangan, yaitu Nilai – Nilai Kementerian Keuangan, yang terdiri dari:

1) Integritas (*Integrity*)

Berberpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

Perilaku utama Nilai Integritas:

- a) Bersikap jujur, tulus, dan dapat dipercaya.
- b) Menjaga martabat dan tidak melakukan hal-hal tercela.

2) Profesionalisme (*Professionalism*)

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Perilaku utama Nilai Profesionalisme:

- a) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas
- b) Bekerja dengan hati

3) Sinergi (*Sinergy*)

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

Perilaku utama Nilai Sinergi:

- a) Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati
- b) Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik

4) Pelayanan (*Service*)

Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.

Perilaku utama Nilai Pelayanan:

- a) Melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
- b) Bersikap proaktif dan cepat tanggap

5) Kesempurnaan (*Excellence*)

Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Perilaku utama Nilai Kesempurnaan:

- a) Melakukan perbaikan terus-menerus
- b) Mengembangkan inovasi dan kreativitas

Selain Nilai-Nilai Organisasi, DJP juga memiliki Kode Etik Pegawai DJP yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 1/PMK.3/2007. Dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut dijelaskan bahwa Kode Etik Pegawai adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang mengikat Pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya serta dalam pergaulan hidup sehari-hari. Kode Etik Pegawai DJP mempunyai tujuan untuk : meningkatkan disiplin pegawai; menjamin terpeliharanya tata tertib; menjamin kelancaran pelaksanaan tugas dan iklim kerja yang kondusif; menciptakan dan memelihara kondisi kerja serta perilaku yang profesional; dan meningkatkan citra dan kinerja pegawai. Kode Etik Pegawai DJP terdiri dari 9 Kewajiban dan 8 Larangan.

**9 Kewajiban:**

- 1). Menghormati agama, kepercayaan, budaya dan adat istiadat orang lain.
- 2). Bekerja secara professional, transparan dan akuntabel.
- 3). Mengamankan data dan atau informasi yang dimiliki Direktorat Jenderal Pajak.

- 4). Memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak, sesama pegawai, atau pihak lain dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 5). Mentaati perintah kedinasan.
- 6). Bertanggung jawab dalam penggunaan barang inventaris milik Direktorat Jenderal Pajak.
- 7). Mentaati ketentuan jam kerja dan tata tertib kantor.
- 8). Menjadi panutan yang baik bagi masyarakat dalam memenuhi kewajiban perpajakan.
- 9). Bersikap, berpenampilan dan bertutur kata secara sopan.

### **8 Larangan:**

- 1). Bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas.
- 2). Menjadi anggota atau simpatisan aktif partai politik.
- 3). Menyalahgunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung.
- 4). Menyalahgunakan fasilitas kantor.
- 5). Menerima segala pemberian dalam bentuk apapun, baik langsung maupun tidak langsung dari Wajib Pajak, sesama pegawai, atau pihak lain, yang menyebabkan pegawai yang

menerima, patut diduga memiliki kewajiban yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan.

- 6). Menyalahgunakan data atau informasi perpajakan.
- 7). Melakukan perbuatan yang patut diduga dapat mengakibatkan gangguan kerusakan dan atau perubahan data pada sistem informasi milik Direktorat Jenderal Pajak.
- 8). Melakukan perbuatan tidak terpuji yang bertentangan dengan norma kesusilaan dan dapat merusak citra serta martabat Direktorat Jenderal Pajak.

Di Lingkungan Kementerian Keuangan telah digulirkan Program Budaya sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013. Program Budaya tersebut adalah:

- 1). Satu Informasi Setiap Hari
- 2). Dua Menit Sebelum Jadwal
- 3). Tiga Salam Setiap Hari
- 4). Rencanakan, Kerjakan, Monitor, dan Tindaklanjuti
- 5). Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin

### 2.1.3. Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan kerja menjadi urgent untuk diketahui oleh setiap pimpinan baik pimpinan pada posisi ‘atas’ manajemen maupun *mid* manajemen. Pentingnya bagi para manajer dan peneliti adalah sehubungan dengan fakta bahwa : kepuasan kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi secara luas perilaku didalam organisasi dan berperan untuk kesejahteraan karyawan (George & Jones, 2008).

#### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Lock (dalam Luthans, 2008) mengemukakan “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experience.*” (kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja). Porter (dalam Luthans 2008) menambahkan kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya diterima. Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum

terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran/penghargaan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

**b. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (1997), ada lima dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) pembayaran, (2) pekerjaan itu sendiri, (3) rekan kerja, (4) promosi pekerjaan, (5) supervisi (pengawasan).

1) Pembayaran

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

2) Pekerjaan itu sendiri

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan, dan umpan balik betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan

kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

### 3) Rekan kerja

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.

### 4) Promosi

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

### 5) Supervisi

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan

pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervise yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Pegawai**

Banyak penelitian dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Popper dan Zakkai (1994) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi sangat besar. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja.

Rita Andarika (2004) dalam penelitiannya menguji hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan, hubungan yang signifikan ditemukan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **2.2.2. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Pegawai**

Wallach (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallach didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

### **2.2.3. Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi**

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpinnya, pemimpin-pemimpin diciptakan oleh budaya (Schein, 1991).

Berbagai penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan

terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), budaya organisasi seringkali merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Zaenal Mustofa (2010) dalam penelitiannya menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi budaya organisasi (studi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Malang). Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

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

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rita Andarika (2004)	Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan	Analisis korelasi parsial, analisis regresi ganda, uji-t, dan analisis product momen	Persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja berkorelasi secara positif dan sangat signifikan; Persepsi gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja; Persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja
2.	Zaenal Mustofa (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi budaya	Penelitian ini bersifat kausalitatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis data dilakukan	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung yang signifikan terhadap Budaya Organisasi; Gaya

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		organisasi (studi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Malang)	dengan bantuan SPSS for Windows 16.0 (untuk pengolahan data) dan ana-lisis jalur (path analysis)	Kepemimpinan Transaksional berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan; Budaya organisasi berpengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan; Kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi; Kepemimpinan transaksional berpengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap

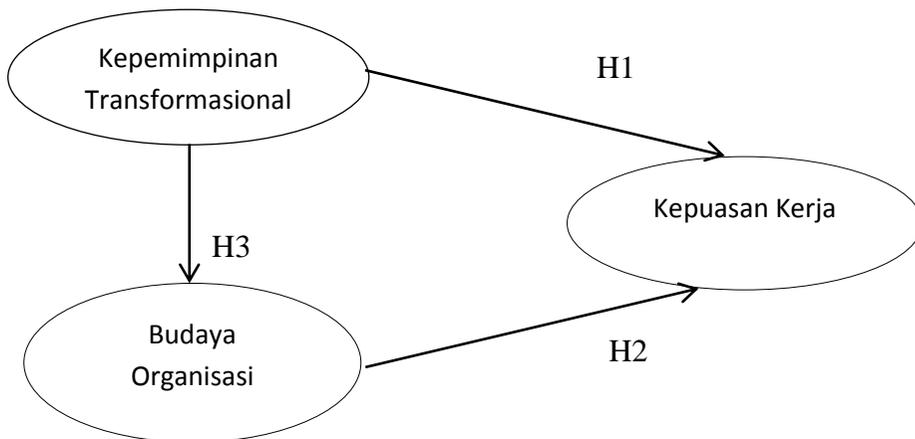
No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				kepuasan kerja karyawan melalui budaya organisasi
3.	Titah Mustika Alam, Taher Alhabsji, Kusdi Rahardjo (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai  (Studi Pada Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), Surabaya)	Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial)	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai; Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai
4.	Aurik Gustomo, Anita Silvianita (2009)	Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Metode analisis faktor ( <i>Principal Component Analysis</i> , PCA), dilanjutkan dengan pengolahan data akhir dengan metoda <i>Structural</i>	Nilai-nilai personal berpengaruh positif terhadap terhadap gaya kepemimpinan; Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan; Budaya

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Equation Modelling</i> (SEM)	organisasi sebagai variabel moderator antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat memperkuat terciptanya kepuasan kerja
5.	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Teknik analisis SEM	Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja; Variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Variabel budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan; Variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				karyawan
6	Ibrahim Bin Zahari & Adel Mohamed Ali Shurbagi (2012)	The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya	Software SPSS digunakan untuk menganalisis data dikumpulkan berdasarkan statistik deskriptif (mean, standar deviasi, persentase, T-test, dan Pearson Co Korelasi effiecient).	Kepemimpin di National Oil Corporation Libya mengikuti gaya kepemimpinan transformasional untuk mengelola organisasi mereka dan budaya dominan di NOC Libya adalah budaya hirarki. Hubungan antara kepemimpinan transformasional gaya, kepuasan kerja dan budaya organisasi adalah hubungan yang signifikan positif.

## 2.4. Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah pustaka yang ada maka dikemukakan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian tesis adalah sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai
- H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai
- H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi
- H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja melalui budaya organisasi.