

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kepuasan Kerja**

Menurut (Robbins & Judges, 2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap kerja (Gibson, 1997) Sikap seseorang terhadap kerja dapat positif atau negatif. Jika seseorang bersifat positif terhadap pekerjaan maka dia memiliki kepuasan kerja. Namun sebaliknya jika seseorang berfikir negatif dengan pekerjaannya berarti dia mengalami ketidakpuasan dalam pekerjaannya.

(Robbins & Judges, 2015) Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang tentang pekerjaannya, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik terhadap pekerjaan tersebut. (Rivai, 2004) menyatakan kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. (Mathis & Jackson, 2001) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari

mengevaluasi pengalaman kerja seseorang, ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan itu tidak terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2016)

(Robbins & Judges, 2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. (Luthans, 2006) Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Pendapat di atas menitikberatkan tentang munculnya kepuasan kerja akibat adanya selisih antara harapan yang telah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis sebagai berikut : “Kepuasan kerja merupakan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “ (Davis, 1995)

(Luthans, 2006) mengungkapkan bahwa terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu:

1) Pembayaran (*Pay*), yaitu sejumlah upah yang diterima bawahan dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerja mereka.

2) Pekerjaan (*Job*), yaitu pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi bawahan serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*), yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi, seperti: kesempatan untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat, penghargaan, serta pengembangan diri individu.

4) Atasan (*Supervisor*), yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik.

5) Rekan kerja (*Coworkers*), yaitu rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

Instrumen Kepuasan Kerja Menurut (Luthans, 2006) :

1. Pembayaran (*Pay*)

a. Penghasilan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.

2. Pekerjaan (*Job*)

b. Pekerjaan saya sangat menarik

c. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar

d. Saya diberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

e. Saya puas dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat.

f. Saya puas dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi.

g. Saya puas dengan kesempatan untuk pengembangan diri dalam organisasi.

4. Atasan (*Supervisor*)

h. Atasan saya selalu menunjukkan perhatian terhadap bawahan.

i. Atasan saya selalu memberikan bantuan teknis kepada bawahan

j. Saya puas dengan cara atasan saya dalam memperlakukan bawahannya.

5. Rekan kerja (*Coworkers*)

k. Rekan kerja saya pandai secara teknis dalam bekerja

l. Rekan kerja saya menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung dalam lingkungan kerja

Teori kepuasan kerja menurut (Yukl, 2013) adalah :

(1) Teori ketidak sesuaian (*discrepancy*) yaitu kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan;

(2) Teori keadilan yaitu yang merinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang pekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya;

(3) Teori dua faktor yaitu teori menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja.

Berdasarkan pada teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang tidak saja ditentukan oleh berbagai aspek kompensasi namun yang dominan ditentukan oleh pemenuhan kebutuhan dan sikap serta minat terhadap pekerjaannya.

Menurut (Robbins & Judges, 2015) di buku edisi bahasa indonesia dengan judul perilaku organisasi edisi kesepuluh, ada 5 (lima) dimensi penting dalam kepuasan kerja, yaitu :

(1) Faktor pekerjaan yang menantang mental (*mentally challenging*) adalah faktor yang mengidentifikasikan pekerjaan yang memberikan peluang untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya serta menawarkan sejumlah tugas yang bervariasi, kebebasan, serta umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja.

(2) Faktor penghargaan yang adil (*equitable rewards*) adalah faktor yang mengidentifikasi penggajian dan kebijakan promosi yang adil, dan sesuai dengan harapan mereka.

(3) Faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*) adalah faktor yang mengidentifikasi lingkungan kerja pegawai, baik kenyamanan, maupun fasilitas kerja yang baik.

(4) Faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*) adalah faktor yang mengidentifikasi dukungan rekan kerja terhadap pelaksanaan pekerjaan.

(5) Faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality job fit*) adalah kesesuaian antara kepribadian seorang pegawai dengan pekerjaan menimbulkan kepuasan seseorang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Hasibuan, 2016), yaitu :

(1). Balas jasa yang adil dan layak , (2). Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, (3). Berat ringannya pekerjaan, (4). Suasana dan lingkungan pekerjaan , (5). Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, (6). Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, (7). Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut, (Robbins, 2015) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

(1). Kerja yang secara mental menantang, (2). Ganjaran yang pantas, (3). Kondisi kerja yang mendukung, (4). Rekan sekerja yang mendukung, (5). Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

Pengertian pemimpin menurut (Martoyo, 1994) adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dan kepemimpinan transformasional menurut (Yukl, 2013) menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Menurut (Luthans, 2006) kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. (Prasetyo, 2017) Kepemimpinan transformasional adalah sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan yaitu dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan bawahan sendiri demi kepentingan tim,

organisasi, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri.

Pemimpin transformasional mirip dengan pemimpin karismatik, tapi berbeda dalam kemampuan khususnya untuk membawa inovasi dan perubahan. Pemimpin transformasional membawa perubahan yang signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Kepemimpinan transformasional memiliki visi ke depan untuk memulai inovasi dan pengaruh untuk mencapai kesuksesan dengan memberi inspirasi dan pengaktifan bawahan untuk berkinerja lebih baik, (Thamrin, 2012)

(Yukl, 2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu.

Adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Menurut (Bass & Avolio, 1993) pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, (2)



membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional dewasa ini dianggap sebagai kepemimpinan efektif yang relevan diterapkan di mana pun untuk segala jenis situasi, serta mampu menghasilkan suatu prestasi kerja yang luar biasa bagi sebuah organisasi (Yukl, 2013)

(Hamidifar, 2010) melakukan studi di Universitas Azad Islam di Teheran dan mengeksplorasi bahwa di antara gaya kepemimpinan yang berbeda, kepemimpinan transformasional lah yang secara positif menentukan kepuasan kerja pegawai, dan pegawai lebih puas dengan kepemimpinan transformasional dari pada gaya kepemimpinan lainnya.

(Yukl, 2013) dalam bukunya yang berjudul kepemimpinan dalam organisasi edisi kelima dalam bahasa indonesia, perilaku kepemimpinan transformasional dapat diukur dari : (1) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), (2) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*), (3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), (4) Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut (Bass & Avolio, 1993) terdiri dari:

#### 1. Karismatik

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mem-

percaya pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

## 2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

## 3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan

persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta di-dorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

#### 4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan dengan bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin.

Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Dengan demikian, keempat ciri tersebut yang merupakan perilaku transformasional.

Pemimpin diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan performance kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

### 3. Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judges, 2015) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna

bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasi mungkin mencerminkan karakteristik yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain mulai dari kebijakan dan prosedur internal hingga hubungan masyarakat dan interaksi pelanggan. Budaya organisasi mempengaruhi pengalaman pegawai sehari-hari serta persepsi publik terhadap Instansinya (Ahamed & Mahmood, 2015)

(Moeljono, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

Menurut (Schein, 2009) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai

suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut (Wirawan, 2007) budaya organisasi didefinisikan sebagai norma nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Mathis & Jackson, 2001) budaya organisasional adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang di sepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku.

Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan dan berpengaruh pada kinerja organisasi (Tjahjono, 2004)

Tujuh karakteristik primer dari suatu budaya organisasi menurut (Robbins & Judges, 2015) yaitu :

- (1) Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.

- (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
- (3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- (4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- (5) Orientasi team, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu.
- (6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- (7) Kemantapan, yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Menurut (Luthans, 2006) budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada Standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak

perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.

3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contoh khususnya adalah kualitas produk yang tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.

4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

#### Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Siagian (2002: 199) dalam (Ritawati, 2013) menyimpulkan 5 (lima) fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

##### 1. Penentu batas - batas berperilaku

Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan.

Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.

## 2. Menentukan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi

Budaya organisasi menuntut agar anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi yang bersangkutan.

## 3. Penumbuhan komitmen

Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.



#### 4. Pemeliharaan stabilitas organisasional

Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih masa-lah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapakan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapakan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus ditekankan.

#### 5. Mekanisme pengawasan

Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan.

Alasannya ialah karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif. Dengan kata lain para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling* dan *self monitoring*).

Menurut Beach (1993:12) dalam (Koesmono, 2005) Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan

sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi.

Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Kreitner dan Kinicki (1995:532) dalam (Koesmono, 2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

#### **4. Kerangka Konsep Penelitian**

##### **Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut (Luthans, 2006) kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.

Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan yaitu dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan

mendorong bawahan mengorbankan kepentingan bawahan sendiri demi kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri. Semakin baiknya Kepemimpinan akan mendorong untuk mencapai target serta peningkatan kepuasan anggota secara maksimal.

Penelitian yang mendukung yaitu dari (Hefrizon, 2014), (Nursani, 2017), (Dewi, 2013), (Bushra *et al.*, 2011) dan (Ritawati, 2013) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Hubungan Anatara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Dengan demikian bahwa budaya, Menurut (Robbins, 2015) budaya merupakan sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.

Kreitner dan Kinicki (1995:532) dalam (Koesmono, 2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah perekat social yang mengingat anggota dari organisasi. Nampaknya agar suatu karakteristik

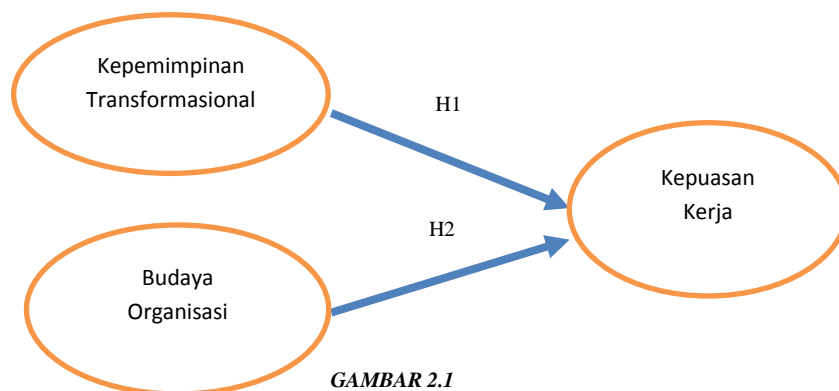
atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya prekat sosial.

Hubungan ini diperkuat oleh peneliti (Ritawati, 2013), (Sari, 2014), (Ahamed *et al.*, 2015) dan (Brahmasari, 2008) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Budaya organisasi berpengaruh Positif terhadap kepuasan kerja

#### A. Model Penelitian

Dari uraian pemikiran melalui variable-variabel tersebut dapat diperjelas melaliu digambarkan seperti berikut :



**GAMBAR 2.1**  
**METODE PENELITIAN**