

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

Teori yang digunakan dalam penelitian ini mencakup beberapa konsep utama yang mendukung analisis terhadap variabel penelitian. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow digunakan untuk menjelaskan motivasi karyawan melalui lima tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Teori ini relevan dalam memahami bagaimana pemenuhan kebutuhan tersebut mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja individu. Selanjutnya, Teori Kepemimpinan Transformasional digunakan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam memberikan inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual bagi karyawan. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kepuasan kerja. Selain itu, Teori Budaya Organisasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana nilai, norma, dan praktik dalam organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif serta mempengaruhi keterlibatan dan kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini, Teori Maslow dikategorikan sebagai *grand theory* karena berfungsi sebagai dasar untuk memahami motivasi manusia secara umum. Sementara itu, Teori Kepemimpinan Transformasional termasuk dalam *middle range theory* karena memberikan kerangka yang lebih spesifik terkait pengaruh kepemimpinan terhadap individu. Adapun Teori Budaya Organisasi dikategorikan sebagai *applied theory* karena diaplikasikan langsung dalam konteks organisasi untuk melihat dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada keterampilan gabungan dari pikiran dan fisik yang ada pada seseorang. Faktor ini dipengaruhi oleh genetik serta lingkungan sekitarnya, adapun prestasi kerja individu didorong dengan kebutuhan guna meraih kepuasan.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:3), SDM ialah sistem formal yang dirancang pada suatu organisasi guna memastikan jika talenta manusia digunakan dengan efektif dan efisien guna meraih tujuan organisasi. (Tinangon, Kojo, dan Tawas, 2019).

Secara mikro, Individu yang berpartisipasi sebagai anggota sebuah perusahaan atau kelompok merupakan modal manusia, yang umumnya disebut dengan pekerja, pegawai, ataupun karyawan. (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

Secara makro, SDM diartikan sebagai seluruh penduduk disuatu wilayah yang telah mencapai pemanfaatan produktif, baik yang bekerja maupun tidak. (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

2.1.1.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Adapun sejumlah guna dari SDM dalam Ekonomi menurut menurut Aufa Atila (2021) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” (2023), yaitu:

1) Sebagai karyawan atau tenaga kerja

Karyawan (tenaga kerja) adalah seluruh individu dalam rentang usia produktif, yaitu 15-64 tahun, yang mampu memberikan tenaga dan usaha untuk menghasilkan barang atau jasa yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun orang lain (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

2) Sebagai tenaga ahli atau profesional

Sumber daya manusia berperan sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka, termasuk sebagai tenaga profesional dalam perusahaan maupun negara. Keterampilan terapan ini menjadi keunggulan kompetitif yang membantu mempercepat perkembangan ekonomi melalui tenaga ahli (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

3) Sebagai pemimpin atau penanggung jawab perusahaan
SDM yang memiliki kemampuan lebih tinggi, pengalaman, dan keterampilan dapat menjadi penanggung jawab di perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang menginspirasi dan mempengaruhi orang lain dengan pengorbanan dan dedikasi, serta keahlian interpersonal untuk memperbaiki hubungan di dalam organisasi (Aufa Atila, 2021).

4) Sebagai pengusaha atau wirausahawan
SDM yang menjadi pengusaha adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk menciptakan produk baru yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Seorang pengusaha bekerja secara mandiri baik di dalam maupun di luar jaringan kerja dengan tujuan menciptakan barang atau jasa yang selaras dengan kebutuhan khalayak, serta berpartisipasi dalam sistem produksi (Aufa Atila, 2021; Author, 2020; dan Guru Angga, 2022).

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pentingnya Etos Kerja dalam Menentukan Ketahanan dan Kinerja Individu di Tempat Kerja. Hal tersebut mencakup seberapa puas pekerja terhadap lingkungan kerja, hubungan mereka dengan rekan kerja, serta stabilitas relasional antara tujuan individu serta tugas yang diberikan. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap beberapa aspek pekerjaan. Keputusan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap individu tersebut. Kepuasan kerja (Job satisfaction) sering kali menjadi variabel terikat utama penelitian karena menunjukkan hubungan

dengan faktor-faktor kinerja karyawan dan preferensinya terhadap nilai tertentu (Setiorini, A., 2016). Hal tersebut memengaruhi jadwal kerja mereka. dalam menjalankan tugasnya, dan menggambarkan perbedaan antara gaji yang diterima dengan apa yang mereka anggap layak (Firdaus et al., 2023).

2.1.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja yang sudah diteliti oleh penelitian terdahulu (Fauzi, Wulandari, et al., 2022), (Narpati et al., 2020), (FoEh & Papote, 2021), yaitu:

1) Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan kerja terhadap pekerjaan mencerminkan seberapa sesuai tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan dengan minat, keahlian, dan harapan mereka. Sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan ini meliputi jenis pekerjaan yang dilakukan, beban kerja yang dirasakan, tingkat otonomi yang diberikan, serta adanya peluang untuk mengembangkan diri. Ketika seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan tantangan yang cukup, sesuai dengan minat dan keahliannya, serta memberikan kesempatan untuk tumbuh, maka kemungkinan besar ia akan merasa puas.

2) Kepuasan terhadap Gaji

Gaji merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan cenderung merasa puas jika gaji yang mereka terima dianggap adil dan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Selain besaran gaji pokok, faktor-faktor seperti tunjangan, bonus, dan kenaikan gaji juga turut mempengaruhi tingkat kepuasan. Perasaan keadilan dalam

distribusi gaji juga menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan. Ketika seorang karyawan merasa bahwa gaji yang diterimanya mencerminkan nilai kerja kerasnya dan sebanding dengan standar industri, maka ia akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

3) Kepuasan terhadap Pemimpin

Gaya kepemimpinan dan dukungan yang diberikan oleh atasan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang atasan yang baik mampu memberikan bimbingan, motivasi, dan feedback yang konstruktif kepada bawahannya. Selain itu, atasan yang menciptakan lingkungan kerja yang positif dan terbuka juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, maka ia akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan dan lebih loyal terhadap organisasi.

4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Produktivitas di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan saling mendukung antar rekan kerja dapat membentuk kondisi kerja yang positif dan produktif. Sebaliknya, hubungan yang buruk atau konflik antar rekan kerja dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan. Ketika seorang karyawan merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekannya, mendapatkan dukungan dari mereka, dan merasa menjadi bagian dari tim yang solid, maka ia akan lebih menikmati pekerjaannya.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Cerasoli dan Ford memaparkan bahwa motivasi dapat digerakkan oleh motivasi intrinsik maupun insentif ekstrinsik, seperti penghargaan eksternal. Mereka menekankan bahwa insentif sering kali efektif untuk mendorong tindakan dalam jangka pendek, tetapi motivasi intrinsik memberikan dorongan yang lebih kuat untuk keberlanjutan dalam jangka panjang (Matt Johnson's, 2021).

Menurut Hidayat dkk (2023) mengemukakan, motivasi dipandang sebagai sekumpulan faktor yang memengaruhi dan mendorong seseorang untuk terlibat dalam suatu aktivitas tertentu, yang dikenal sebagai tingkat usaha, baik keras maupun lemah. Faktor-faktor ini terkadang disebut sebagai motivator, yang pada hakikatnya adalah tujuan yang mendorong individu dalam mengejar tujuan mereka melalui metode tertentu.

Menurut Jucius yang dikutip oleh Gustina dkk. (2020), Memberi inspirasi kepada diri sendiri atau orang lain untuk mencapai apa yang Anda inginkan, itulah yang dimaksud tentang motivasi. motivasi ialah upaya untuk mengambil tindakan yang diinginkan oleh individu atau diri. Motivasi merupakan fenomena psikologis berupa dorongan yang muncul secara sadar dalam diri seseorang dalam menjalankan perbuatan dengan tujuan khusus. Di samping itu, motivasi juga bisa berupa usaha-usaha yang mendorong seseorang atau kelompok untuk bertindak guna mencapai tujuan yang diinginkan atau memperoleh kepuasan dari tindakan mereka.

2.1.3.2 Indikator Motivasi

1) Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)

Semua manusia mempunyai lima kebutuhan yang ditetapkan secara hierarki, menurut Abraham Maslow (1943; 1970), diawali dengan yang paling dasar dan berlanjut ke yang paling kompleks. hirarki dikenal sebagai Teori Kebutuhan Maslow, yang dimulai dengan kebutuhan biologis dan berlanjut ke kebutuhan psikologis yang lebih kompleks. Kebutuhan yang lebih tinggi baru menjadi relevan setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Lima tingkatan tersebut adalah:

- a) **Kebutuhan fisiologis:** seperti rasa haus dan lapar.
- b) **Kebutuhan akan rasa aman:** perlindungan dari bahaya dan rasa aman.
- c) **Kebutuhan sosial:** rasa cinta, kepemilikan, dan afiliasi dengan individu lain.
- d) **Kebutuhan penghargaan:** prestasi, kompetensi, dan pengakuan dari orang lain.
- e) **Kebutuhan aktualisasi diri:** keinginan untuk berkembang, memahami diri, dan mencapai potensi maksimal, termasuk kreativitas dan estetika

Setiap tingkat kebutuhan wajib terpenuhi sebelum seseorang bisa termotivasi untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi.

2) Teori Motivasi Herzberg (Teori dua faktor)

Herzberg mengemukakan, yang dikutip oleh Andriani & Widiawati (2017), terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kemampuan individu dalam mencapai keberhasilan sekaligus menghindari kegagalan. Kedua faktor tersebut adalah faktor kebersihan (hygiene) yang

merupakan faktor eksternal, dan faktor motivator yang merupakan faktor intrinsik.

a) **Faktor kebersihan (*hygiene*):** Menasihati individu untuk mengatasi rintangan, termasuk di dalamnya hubungan antara individu, kondisi kerja, sumber daya, dan lingkungan kerja (faktor eksternal).

b) **Faktor motivator:** Mendorong individu untuk dalam kepuasan dengan fokus pada hal-hal seperti pencapaian, pengakuan, kemajuan, dan pengembangan diri (faktor intrinsik).

3) **Teori Motivasi Vroom (Teori Harapan)**

Menurut Vroom (1964), dalam teori harapan atau cognitive theory of motivation, individu tidak akan termotivasi menjalankan suatu hal jika mereka merasa tidak mampu melakukannya, meskipun hasil dari tugas tersebut sangat mereka inginkan. Vroom mengidentifikasi bahwa motivasi individu dipengaruhi dengan tiga faktor utama:

a) **Ekspektasi:** Harapan mengenai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b) **Instrumentalitas:** Menyelidiki apa yang akan terjadi jika tugas tertentu diselesaikan, seperti membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual.

c) **Valensi:** Reaksi emosional terhadap hasil, yang bisa berupa perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi akan tinggi jika seseorang percaya bahwa usahanya akan menghasilkan hasil yang lebih baik dari yang diharapkan. Sebaliknya, motivasi menurun jika hasil yang diperoleh kurang dari yang diinginkan.

2.1.4 Kepemimpinan

2.1.4.1 Teori Kepemimpinan

Setiap manusia dilahirkan ke dunia pada dasarnya adalah seorang pemimpin. Hak paling dasar ialah menjadi pemimpin bagi diri sendiri untuk mencapai kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan (Ahmad Efendi 2021). Riset tersebut diangkat dari pandangan seorang pemimpin lahir secara alami (bukan dibentuk), dan kunci keberhasilan adalah mengidentifikasi individu yang memang terlahir sebagai pemimpin besar. Bernard juga menambahkan bahwa kepemimpinan telah lama ada dan diterapkan secara luas, karena pada dasarnya kepemimpinan adalah seni yang bersifat universal (Griffin, 2022).

Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi anggota timnya agar mencapai kinerja terbaik mereka akan menghasilkan peningkatan performa karyawan. Ketika pemimpin dan karyawan memiliki hubungan kerja yang baik, kinerja organisasi akan meningkat. Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus terlibat secara sosial dengan bawahannya agar mendapatkan dukungan dan partisipasi penuh dari mereka (Suparyanto, 2020)

Sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan mampu berkembang tanpa kepemimpinan yang baik (Yaminah et al. 2023). Manajemen yang efektif serta efisien hanya dapat dicapai jika didasarkan pada fungsi kemudian tujuan yang ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha untuk terintegrasi dalam konteks kelompok atau organisasi yang dilibatkan (Ghufron, 2020).

Menurut beberapa ahli, organisasi yang dipimpin dapat dimasukkan ke dalam berbagai tipe atau bentuk. Cara seorang

pemimpin melakukan tugas kepemimpinan atau manajemen dalam memimpin bawahannya dikenal sebagai gaya kepemimpinan atau gaya kepemimpinan.

2.1.4.2 Gaya Kepemimpinan

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional didasarkan pada teori hierarki kebutuhan Maslow. Burn menguraikan jika ada korelasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan tingkatan kebutuhan bawahan. Kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisik, keamanan, dan penghargaan dapat dipenuhi dengan efektif dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sementara itu, kebutuhan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri hanya bisa terpenuhi dengan kepemimpinan transformasional (Tien, 2019)

Menurut Khalili (2017), ada empat karakteristik yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang menjadikannya mempunyai kualitas kepemimpinan transformasional.

- a) Pemimpin Tersebut Memiliki Kharisma yang Diakui para Pengikutnya
- b) Inspirational
- c) Perhatian individual
- d) Stimulasi Intelektual

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Potensi untuk memengaruhi individu lain sampai mereka bersedia bekerja Bersama agar tercapainya suatu tujuan melalui berbagai metode atau kegiatan yang disepakati antara pemimpin dan pengikut merupakan hakikat kepemimpinan demokratis (Fregidou-Malama & Hyder, 2024). Kepemimpinan demokratis melibatkan

anggota atau bawahan dalam proses pengambilan keputusan, yang bertujuan untuk menumbuhkan komitmen kerja demi mencapai tujuan (Suparyanto, 2020).

3) Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya leader birokratis digambarkan sebagai kepemimpinan yang didasarkan pada aturan (Aranki et al., 2019). Kepemimpinan ini ditandai oleh ketatnya pelaksanaan prosedur yang berlaku baik bagi pemimpin maupun bawahannya. Pemimpin dengan gaya birokratis biasanya membuat keputusan sepenuhnya berdasarkan aturan yang berlaku, tanpa adanya kelonggaran (Habanik et al., 2020). Semua aktivitas terfokus pada pemimpin, dengan sedikit kesempatan bagi orang lain untuk berinovasi atau bertindak, dan setiap tindakan yang diambil harus tetap mengikuti peraturan yang telah ditetapkan.

4) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire

Laissez-Faire" mengacu pada gaya leader yang secara bertahap menjadi lebih pasif, di mana pemimpin membiarkan anggota kelompok membuat keputusan. Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada kelompok untuk menentukan langkah-langkah yang diambil, meskipun ia tetap dapat terlibat dalam diskusi. Pada tahapan tersebut, leader diperankan menjadi pengawas, memberikan umpan balik baik serta negatif pada masing-masing argumen yang diajukan. Walaupun ketetapan diserahkan kepada anggota, pemimpin tetap memastikan mereka tidak memilih ketetapan tanpa leader. Namun, mirip dengan kepemimpinan demokratis, Laissez-Faire tidak cocok untuk situasi kritis karena dapat menghambat proses pengambilan keputusan (Samudra, 2021).

5) Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya leader paternalistik dikenal sebagai pendekatan "kebapakan," dimana leader mengurus bawahan, seperti anak-anak dan kaum otoriter (Sumarsan et al., 2019). Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan (Pratiwi dan Rahmawati 2022):

a) Paternalistik Baik Hati (*Benevolence*)

Gaya kepemimpinan paternalistik memberikan kebebasan bagi karyawan untuk berinovasi demi kemajuan perusahaan, dengan pemimpin hanya memberikan monitoring yang diperlukan selama proses kerja. Selain itu, pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kehidupan pribadi karyawan, seperti bertanya keadaan keluarga mereka secara rutin. Di Indonesia, yang menganut nilai kolektivisme, rasa kekeluargaan menjadi aspek penting bagi karyawan..

b) Paternalistik Bermoral (*Moral*)

Dengan mendefinisikan peraturan bisnis dan norma sosial, kepemimpinan paternalistik memastikan kinerja yang baik. Pemimpin dengan gaya ini mengambil tanggung jawab dan memimpin melalui contoh, baik dalam konteks pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi sehari-hari.

c) Paternalistik Otoriter (*Authoritarian*)

Kepemimpinan paternalistik dicirikan oleh pemimpin yang membuat keputusan untuk diri mereka sendiri dan bukan untuk keuntungan karyawan mereka. Otoritas yang dimaksud di sini merujuk pada sikap tegas. Di negara seperti Indonesia yang memiliki jarak kekuasaan yang besar (high power distance), gaya

kepemimpinan ini dinilai efektif dikarenakan kecenderungan bawahan yang mengikuti perintah atasan. Kepemimpinan paternalistik menggabungkan disiplin tinggi dan otoritas dengan sifat kebajikan seorang "ayah" serta integritas moral dalam hubungan antarpribadi. Konsep ini didasarkan pada nilai rata-rata, simpangan baku, dan saling menghormati timbal. Pengusaha menjual, menyediakan jasa, dan memiliki banyak data manajerial, sementara bawahan yang merasa dihargai akan dengan sukarela berkomitmen dan bekerja sama sepenuh hati dengan organisasi.

6) Gaya Kepemimpinan *Autocratic*

Kepemimpinan otokratis ialah gaya kepemimpinan yang sangat berpusat pada diri pemimpin. Dalam gaya ini, semua keputusan penting diambil oleh pemimpin tanpa melibatkan partisipasi dari bawahan. Gaya kepemimpinan otokratis yang terlalu kaku dapat menghambat kreativitas karyawan dan mengurangi motivasi kerja karena kurangnya kesempatan untuk berpartisipasi. Gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan oleh manajer tersebut, sebagaimana dijelaskan oleh (Ismail & AlBahri, 2019), menyebabkan tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi rendah.

2.1.4.3 Indikator Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan diukur melalui empat indikator berdasarkan teori kepemimpinan transformasional. Pertama, inspirasi, yaitu kemampuan pemimpin untuk memberikan visi dan tujuan yang jelas serta memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, kharisma, yakni daya pemimpin tarik sebagai panutan yang dihormati dan diikuti oleh

karyawan. Ketiga, perhatian individu, yaitu kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, aspirasi, dan perkembangan karyawan secara pribadi. Keempat, stimulasi intelektual, yang mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, dan pola pikir kritis dalam memecahkan masalah di tempat kerja

2.1.5 Teori Budaya Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Paais dan Pattiruhu (2020) mengemukakan, Biologi organisasi mengacu pada perbedaan-perbedaan yang melekat dalam suatu organisasi, dengan masing-masing organisasi memiliki serangkaian kekuatan dan kelemahannya sendiri yang unik. Budaya ini terdiri dari asumsi-asumsi mendasar serta kepercayaan yang ada para diri karyawan, yang nantinya berkembang dan diwariskan untuk menghadapi tantangan penyesuaian eksternal dan integrasi internal. (Cherian et al., 2021). Budaya ini menjadi panduan bagi anggota organisasi dalam mengatur perilaku mereka sehari-hari, sehingga menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi.

Budaya dalam organisasi terus mengalami perkembangan dan perubahan, hal tersebut perlu dikelola dengan baik (Loo, 2002) serta mencerminkan budaya untuk mengidentifikasi sikap disfungsional sehingga bisa menyesuaikan perubahan dengan tepat (van Marrewijk, 2007). Dalam proses perubahan budaya, nilai-nilai yang diakui dan asumsi mendasar berubah secara perlahan (Prasetyo et al., 2021), sehingga penting untuk memperhatikan pengembangan dan penggunaan alat kolaboratif, praktik, serta proses (Lehto dan Aaltonen, 2021; Tampio dan Haapasalo, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Meng dan Berger (2019) mengkaji dampak faktor organisasi, seperti budaya organisasi dan kinerja pemimpin terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan dari para profesional yang memiliki kompetensi di hubungan dengan masyarakat. Mereka menegaskan bahwa budaya perusahaan dan kinerja pemimpin memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, kepercayaan, dan kepuasan kerja para profesional tersebut. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen dan kepercayaan terhadap profesional berperan penting sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang berkompeten tercapai.

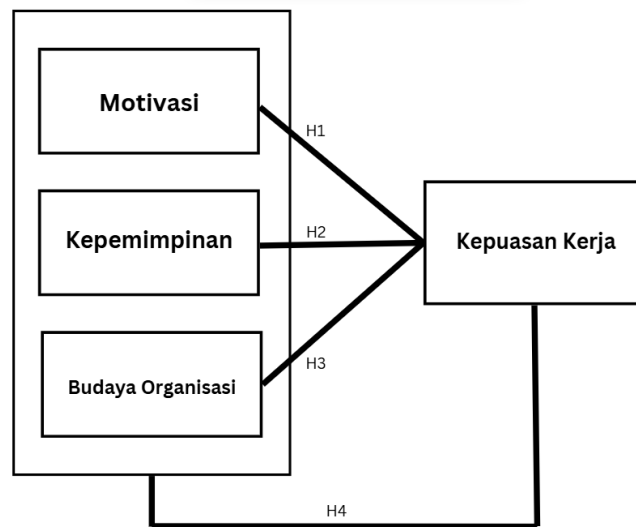
2.1.5.2 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator utama. Pertama, nilai dan norma yang dianut organisasi dan sejauh mana nilai tersebut selaras dengan nilai pribadi karyawan. Kedua, praktik organisasi yang mencakup sistem kerja yang adil, transparan, dan mendukung efisiensi serta produktivitas. Ketiga, hubungan kerja yang harmonis antar anggota tim, yang menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Terakhir, komitmen organisasi, yaitu tingkat loyalitas dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan sebagai bagian dari budaya organisasi yang kuat.

2.2 Model Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. IAS Support Indonesia yang merupakan bagian dari InJourney Aviation Services atau biasa disebut *InJourney Airports* yang beralamat Bandara Internasional Soekarno-Hatta Terminal 3 Domestik Gedung Perkantoran.

Secara umum, kerangka berpikir teoritis Dalam penelitian ini akan mengukur secara langsung hubungan antara variable independent (motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi) kemudian variable dependent (kepuasan kerja). Percobaan ini ditujukan agar menjelaskan hubungan antara variable independent tersebut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Dari kerangka teoritis tersebut, hipotesis penelitian menghasilkan:

- H1** : Motivasi mempengaruhi Kepuasan kerja
- H2** : Kepemimpinan mempengaruhi Kepuasan kerja
- H3** : Budaya Organisasi mempengaruhi Kepuasan kerja
- H4** : Motivasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi secara simultan mempengaruhi Kepuasan kerja

2.3 Hipotesis

Hipotesis ialah pernyataan yang didukung oleh bukti dan berhubungan dengan pertanyaan riset, beberapa langkah mendasar perlu dilalui untuk memastikan bahwa hipotesis yang diajukan sesuai dengan teori dan temuan riset sebelumnya. Landasan berpikir ini melibatkan pemahaman konsep, teori yang ada, hasil penelitian terdahulu dan pertanyaan. Terdapat hipotesis pada riset ini, ialah:

2.3.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja

Motivasi ialah faktor penting dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan individu. Menurut *Self-Determination Theory* (SDT) oleh Ryan dan Deci, motivasi yang tinggi, terutama motivasi intrinsik yang dipicu oleh kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberi mereka rasa tujuan dan keterlibatan yang lebih besar pada pekerjaan mereka. Studi lainnya oleh Cerasoli et al. menunjukkan jika kepuasan kerja lebih mudah dicapai ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, dan peran mereka dihargai. Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih puas dikarenakan mereka memandang pekerjaan mereka sebagai lebih bernilai dan relevan bagi pencapaian tujuan pribadi dan organisasi.

H₀: Tidak terdapat pengaruh antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja

H₁: Terdapat pengaruh antara variabel motivasi dengan variabel kepuasan kerja

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Pemimpin berperan penting dalam memengaruhi kepuasan kerja, karena gaya dan pendekatan seorang pemimpin dapat memengaruhi suasana kerja, keterlibatan, dan motivasi karyawan. Teori kepemimpinan transformasional, misalnya, menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, kepercayaan, dan perhatian personal kepada karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi. Selain itu, teori path-goal dari House menyatakan bahwa pemimpin yang memberikan arahan jelas, dukungan, serta penghargaan atas kinerja dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, hipotesis bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja didukung oleh bukti bahwa pemimpin yang responsif terhadap

kebutuhan karyawan dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan produktivitas, serta menurunkan tingkat pergantian karyawan.

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja

H_1 : Terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan dengan variabel kepuasan kerja

2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja kerja karena budaya yang positif dapat membentuk lingkungan kerja yang mendukung, transformasional, dan berkontribusi bagi setiap individu. Hal yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi yang baik adalah nilai, standar, serta praktek yang meningkatkan hubungan antar karyawan, mendorong keterlibatan, serta memberikan arahan yang jelas dalam mencapai tujuan bersama. Ketika karyawan merasa dihargai dan mampu berkontribusi didalam lingkungan yang kondusif, mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen pada perusahaan. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat menyebabkan penurunan motivasi, kurangnya dukungan, dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan tingkat turnover

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja

H_1 : Terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja

2.3.4 Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja

Dalam kajian perilaku organisasi, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi sering disebut sebagai faktor penting yang

berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan, terutama ketika mereka merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas (Wijewardena et al., 2024). Sementara itu, Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan partisipasi, kemudian memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, yang pada gilirannya mendorong kepuasan kerja (Yunus et al., 2023). Budaya organisasi, yang mencerminkan nilai dan norma yang ditetapkan pada suatu organisasi, juga memainkan peran penting, karena budaya yang positif dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan perasaan memiliki terhadap perusahaan (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Dengan demikian, ketiga elemen tersebut—motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi—memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berdampak langsung pada produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan

H_0 : Tidak terdapat pengaruh antara variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja

H_1 : Terdapat pengaruh antara variabel motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No	PENILITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Degdo Suprayitno	<i>The Influence of Leadership on Employee Performance</i> (2024) Dari Journal of Law, Social Science and Humanities	Adanya hubungan positif serta signifikan antar motivasi dengan kinerja karyawan. Tidak adanya hubungan yang signifikan antar variabel kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Hal ini dijelaskan karena mayoritas responden adalah karyawan muda yang lebih fokus pada rutinitas pekerjaan dibandingkan perhatian terhadap pemimpin.

No	PENILITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
2	Ghufron (Universitas Zainul Hasan Genggong Probolinggo)	Teori-Teori Kepemimpinan (2020) Dari FENOMENA: Journal of the Social Science	Riset ini memaparkan hasil Analisis karakter dalam kepemimpinan menunjukkan bahwa kehidupan pribadi seorang pemimpin, seperti kejujuran kemudian kecerdasan, yang memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan kepemimpinan. Selain itu, pendekatan perilaku mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin, seperti memberikan pertimbangan kepada anggota tim dan menetapkan struktur yang jelas, sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi saat ini merupakan komponen kunci efektivitas kepemimpinan, menurut teori kontingensi yang lebih maju. Di samping itu, konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional juga dibahas, di mana kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada perubahan budaya organisasi serta motivasi inspirasional dalam mendorong anggota agar tepenuhinya tujuan secara maksimal.
3	Jacob Cherian, Vilas Gaikar, Raj Paul, dan Robert Pech	<i>Corporate Culture and Its Impact on Employees' Attitude, Performance, Productivity, and Behavior: An Investigative Analysis from Selected Organizations of the United Arab Emirates (UAE) (2021)</i> dari Journal of Open	Hasil menunjukkan bahwa 69% karyawan sepakat bahwa budaya perusahaan sangat mempengaruhi kinerja mereka, sementara 62% dan 63% setuju bahwa budaya perusahaan berdampak pada sikap dan perilaku mereka. Budaya kerja perusahaan terbukti efektif dalam memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan.

No	PENILITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		Innovation: Technology, Market, and Complexity	
4	Dima H. Aranki, Taghrid S. Suifan, Rateb J. Sweis	<i>The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment</i> (2019) Dari Canadian Center of Science and Education	Penelitian menemukan Hubungan antara budaya organisasi dan komitmen bersifat positif dan signifikan. Komitmen organisasi menjelaskan 18,9% variabilitas. Hal tersebut memaparkan untuk meningkatkan komitmen karyawan, yang berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Riset tersebut merekomendasikan agar perusahaan TI di Yordania memperkuat budaya organisasinya untuk mempertahankan karyawan yang lebih loyal dan terlibat.
5	Maartje Paais, Jozef R. Pattiruhu,	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i> (2020) dari Journal of Asian Finance Economics and Business	Riset ini mengungkapkan 57,4% kepuasan kerja dipengaruhi pada kepemimpinan serta budaya organisasi, sedangkan 73,5% kinerja karyawan dipengaruhi pada variabel yang sama. Variable lain diluar riset ini mempengaruhi sisanya. Oleh karena itu, peningkatan motivasi, kepemimpinan, kemudian budaya organisasi penting untuk memperbaiki kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.
6	Barween Al Kurdi, Muhammad Alshurideh, Ahmad Alnaser	<i>The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning</i>	Riset ini memaparkan kepuasan kerja sangat berpengaruh pada kepuasan pelanggan, terutama pada industri jasa. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa perusahaan dengan karyawan yang lebih puas dapat memperoleh pelayanan yang baik serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

No	PENILITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		(2020) dari Management Science Letters	
7	Jozef Habanik, Adriana Martosova, Natalia Letkova	<i>The Impact of Managerial Decision-Making on Employee Motivation in Manufacturing Companies</i> (2020) dari Journal of Competitiveness	Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan manajerial memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan di perusahaan manufaktur. Faktor seperti gaji, peluang karir, dan pendekatan manajerial semuanya memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Sementara pengakuan dan penghargaan dari atasan kurang signifikan sebagai faktor motivasi bagi sebagian besar responden.
8	Benny Helika Samudra	Implementasi Pembelajaran Motivasi, Kreativitas dan Inovasi dalam Meningkatkan Daya Saing Usaha Kamsi Boba di Tengah Pandemi Covid-19 (2021) dari Journal of Education, Psychology, and Counseling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa omset Kamsia Boba menurun drastis pada awal pandemi. Namun, setelah Abdullah menerapkan kebijakan yang fokus pada peningkatan motivasi karyawan, inovasi produk, dan promosi kreatif melalui media sosial, omset berangsur-angsur pulih dan mendekati tingkat sebelum pandemi. Implementasi strategi motivasi, kreativitas, serta inovasi terbukti efektif dalam mempertahankan daya saing usaha selama pandemi, dengan omset mencapai sekitar 60% dari sebelum pandemic.
9	Maria Fregidou-Malama, Akmal S. Hyder	<i>Constructing Organizational Culture in an International Subsidiary: Elekta Healthcare Services in</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa Elekta Yunani berhasil membentuk budaya organisasi yang menghargai kolaborasi, keterbukaan, dan kepercayaan antar karyawan serta dengan pelanggan. Budaya "Philotask" menggabungkan nilai-nilai nasional Yunani yang berfokus pada kerja tim dan kehormatan pribadi dengan pendekatan Swedia yang lebih

No	PENILITI	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
		<i>Greece</i> (2024) dari International Business Riview	egaliter dan terdesentralisasi. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dalam anak perusahaan internasional harus mempertimbangkan konteks budaya lokal untuk mencapai kesuksesan operasional di pasar baru.
10	Nilupama Wijewardena , Ramanie Samaratunge, Charmine Härtel	<i>Mastering the Art of Humor in Leadership: A Toolkit for Organizational Leaders</i> (2024) dari Journal Organizational Dynamics	Hasil penelitian menunjukkan bahwa humor yang digunakan dengan strategi yang tepat dapat membawa berbagai hasil yang diinginkan, seperti pengurangan stres, peningkatan motivasi, dan keterlibatan karyawan yang lebih baik. Pemimpin yang menggunakan humor dengan mempertimbangkan konteks dan karakteristik karyawan dapat memaksimalkan dampak positifnya. Penelitian ini juga menekankan pentingnya organisasi memiliki budaya yang mendukung humor dan hubungan yang berkualitas antara pemimpin dan karyawan untuk mengoptimalkan hasil dari penggunaan humor dalam kepemimpinan.

