

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

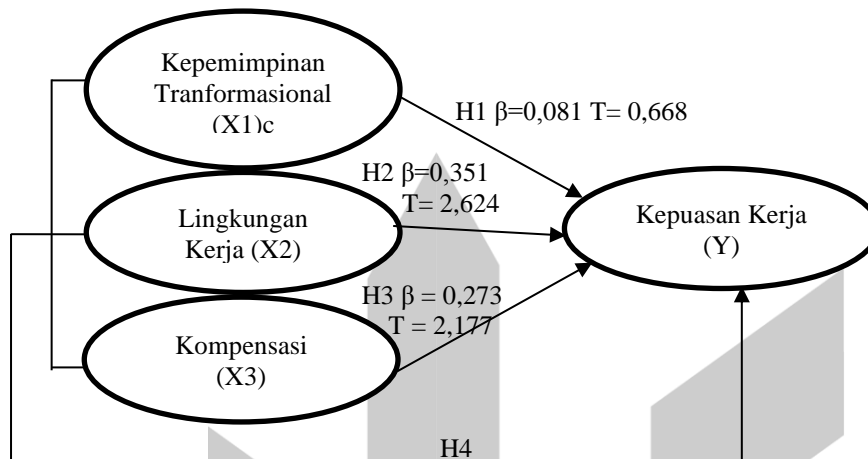
Pembahasan yang akan dilakukan didalam penelitian ini merujuk pada penelitian- penelitian sebelumnya. Berikut akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu beserta persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini.

2.1.1 Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu teknik purposive sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 67 orang karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda. Analisis data tersebut dilakukan guna mengidentifikasi variabel-variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi berpengaruh secara positif signifikan

terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

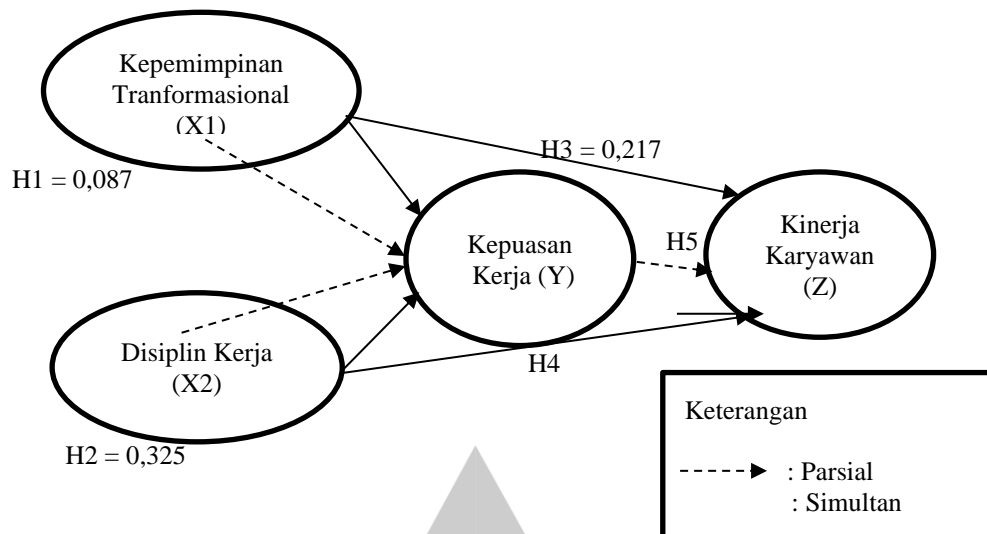
Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

1. Populasi dilakukan kepada karyawan PT BPR BKK Kebumen, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kompensasi, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kompensasi.

2.1.2 Diah Ayu, et al (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Efek Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja PT Citra Persada Infrastruktur Di Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan teknik purposive sampling. Dengan jumlah responden 40 orang karyawan yang bekerja di PT Citra Persada Infrastruktur. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan aplikasi SPSS 22.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan Disiplin Kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. Serta Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja dan Kepuasan Karyawan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. Kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Diah Ayu Sanggarwati, Rifda Fitrianty, Wahyu Suci Ayuning Tyas, Kuswandi (2021)

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu sama- sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

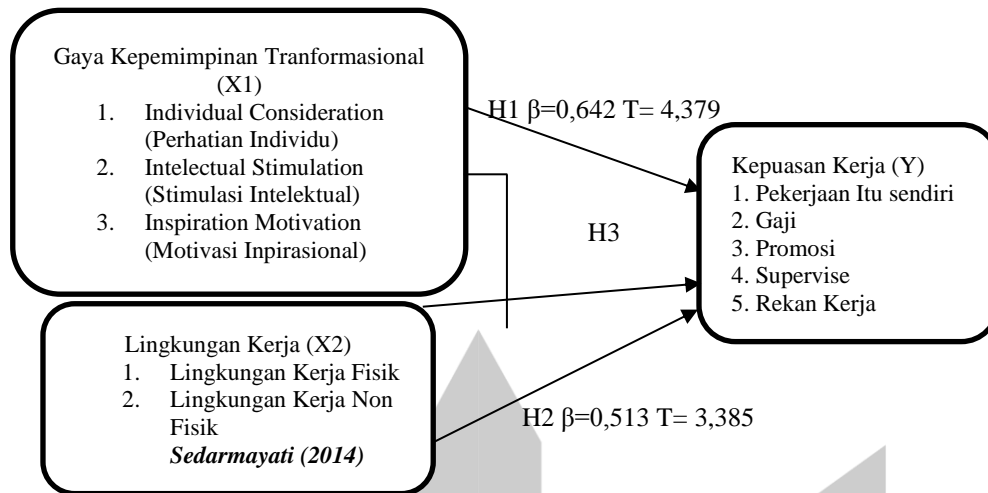
1. Responden dilakukan kepada karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel disiplin kerja, dan variable kinerja karyawan sebagai variabel *intervining* sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel disiplin kerja, dan variabel kinerja karyawan sebagai penelitian.

2.1.3 Mella Astuti, Seno Andri (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Mona Plaza Pekanbaru. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan pekerjaan

lingkungan (X2). Sedangkan yang digunakan sebagai variabel terikat (Y) adalah kepuasan kerja. Pembelajaran kuesioner yang digunakan dengan skala pengukuran menggunakan skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana, regresi linier berganda, koefisien determinasi uji, uji t, dan uji f. Analisis data menggunakan analisis regresi linier dengan bantuan perangkat lunak SPSS25. Populasi dalam penelitian ini adalah 34 karyawan di Mona Plaza Hotel Pekanbaru dimana keseluruhannya dijadikan sampel menggunakan metode sensus.

Dari hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja sekaligus mempengaruhi kepuasan kerja. Kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Mella Astuti, Seno Andri (2021)

Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

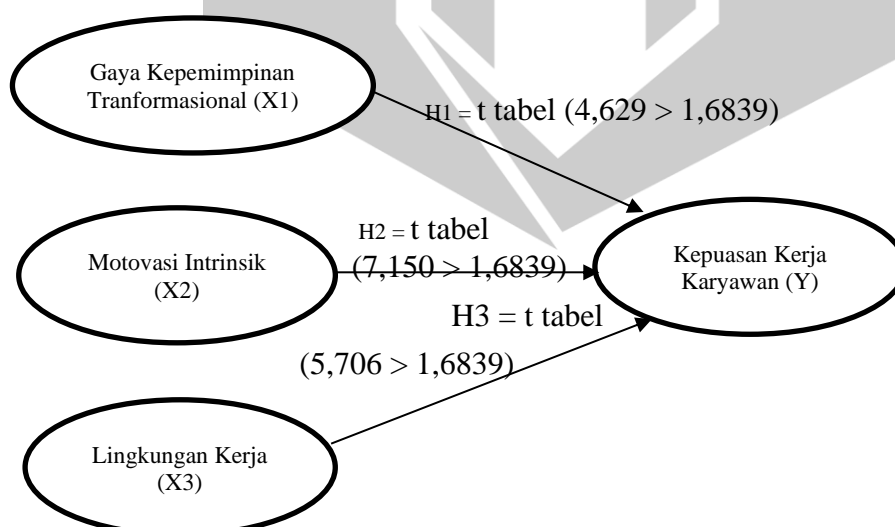
Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, populasi dilakukan pada karyawan Mona Plaza Hotel Pekanbaru, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.

2.1.4 Septian Aris Munandar (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrinsik, dan pekerjaan lingkungan secara simultan dan sebagian pada pekerjaan karyawan kepuasan Waroeng SS Jln. Bantul. Populasi penelitian ini adalah karyawan Waroeng SS, Jln. Bantul dengan 40 karyawan.

Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh atau sensus dengan mengambil sampel 40 karyawan. Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi sederhana dengan signifikansi tingkat 0,05. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasional kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja sekaligus mempengaruhi kepuasan kerja. Transformasional kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Di Waroeng “SS” Jln. Bantul).

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan tranformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan waroeng SS jln. Bantul. Dengan demikian kepemimpinan tranformasional memiliki nilai yang tinggi terhadap karyawan waroeng SS. Pemimpin waroeng SS juga memiliki kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi dan mempunyai inovasi agar karyawan terus berkembang dalam melakukan pekerjaannya. Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Septian Aris Munandar (2021)

Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

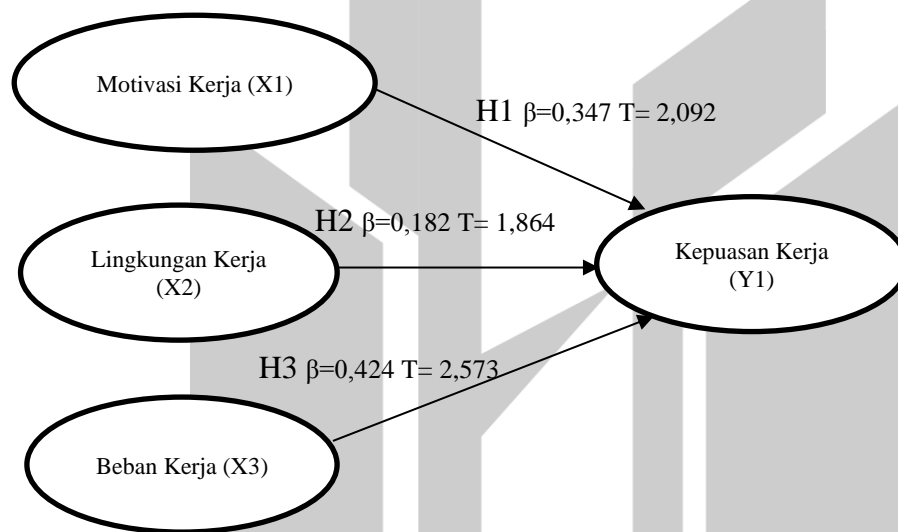
Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

1. Populasi dilakukan kepada karyawan Waroeng SS, Jln. Bantul, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi intrisik, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai penelitian.

2.1.5 Sri Sulistya Ningsih, Martini (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Pemerintah. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 43 Karyawan. Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 21. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Alpha Cronbach. Uji asumsi klasik dan analisis regresi linier berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja aparatur Pemerintah Desa Pule Kec. Mayong Kabupaten Jepara. Hal ini mengindikasikan motivasi merupakan penunjang tercapainya kepuasan yang optimal, dengan aparatur yang termotivasi maka akan berdampak ke kinerja yang dihasilkan pegawai. Maka hal ini akan berdampak ke output pemerintahan yang dipimpin. Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Sri Sulistyia Ningsih, Martini (2020)

Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel bebas yaitu motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

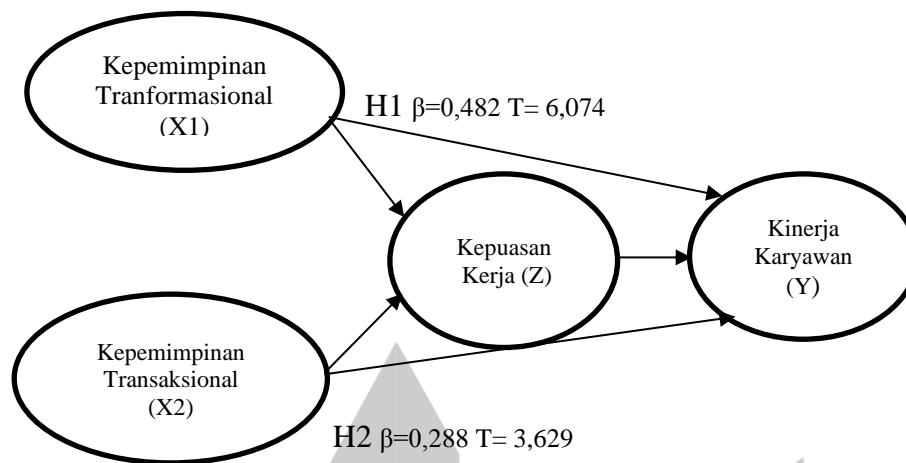
Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

1. Responen dilakukan pada karyawan aparatur Pemerintah Desa Pule Kec. Mayong Kabupaten Jepara, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel beban kerja, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel beban kerja sebagai penelitian.

2.1.6 Hendro Noor Ivansyah (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan, penerapan penilaian kinerja, serta informasi- informasi yang digunakan sebagai pendukung penelitian. Data sekunder diperoleh melalui wawancara dengan karyawan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan. Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Hendro Noor Ivansyah (2019)

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu sama- sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

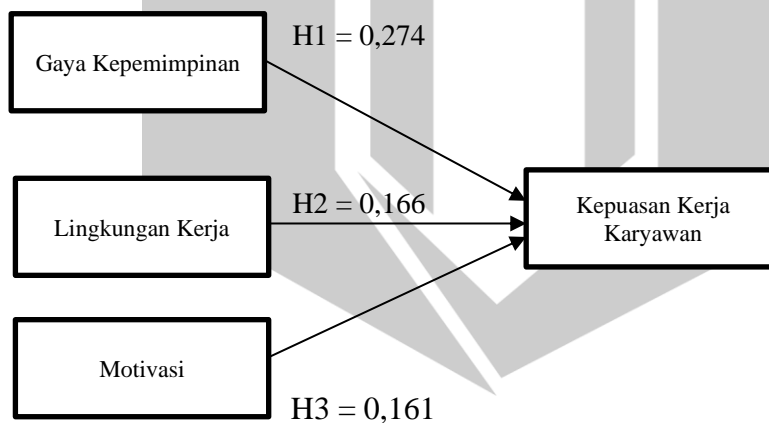
Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

1. Responden dilakukan kepada karyawan PT Tunas Subur Utama Pacitan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepemimpinan transaksional, dan variabel kinerja karyawan, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transaksional, dan variabel kinerja karyawan sebagai penelitian.

2.1.7 Jason Paendong, et al (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. Sampel yang digunakan adalah 80 karyawan PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yang bersangkutan untuk kemudian ditranslasikan ke dalam bentuk data kuantitatif dengan mempergunakan skala Likert. Jenis data tersebut dikategorikan sebagai data *cross section*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Jason Paendong, Endri Sentosa, Serpan (2019)

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi terhadap variabel terikat kepuasan kerja karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Teknik pengolahan data menggunakan metode analisis regresi berganda.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu, responden dilakukan pada karyawan PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.

2.1.8 Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019)

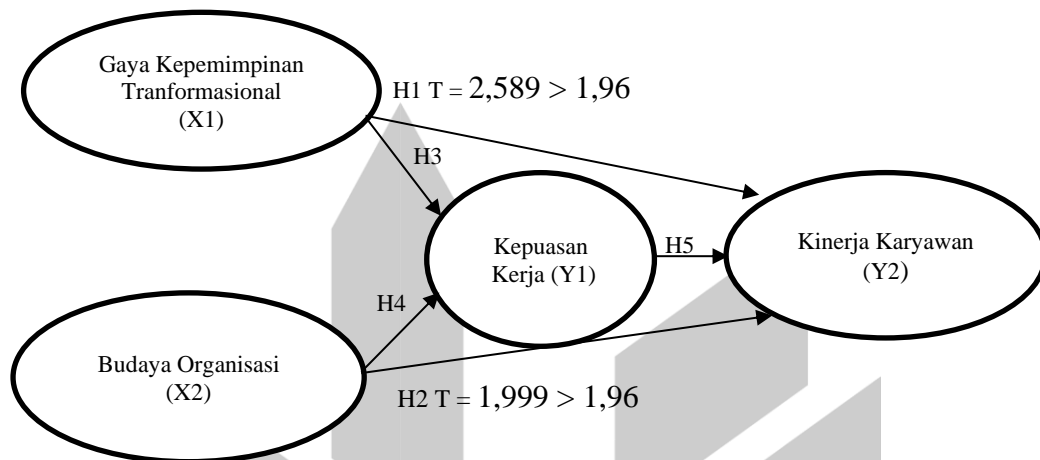
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). Dalam penelitian ini menggunakan berbagai data sumber berupa data primer dan data sekunder. Penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan responden. Kuesioner penelitian dibagikan kepada

58 karyawan Cabang Utama Bank Jateng. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8 untuk menentukan koefisien jalur dan pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pekerjaan kepuasan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

karyawan kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, dapat dilihat bahwa variabel job kepuasan dapat memediasi hubungan tidak langsung antara transformasional gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi pada pegawai.

Kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019)

Gambar 2.8
Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu sama- sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebagai variabel penelitian.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu dan penelitian saat ini :

1. Responden dilakukan kepada karyawan Cabang Utama Bank Jateng, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.
2. Teknik pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.8, sedangkan penelitian saat ini menggunakan metode analisis regresi berganda aplikasi SPSS.

3. Penelitian terdahulu menggunakan variabel budaya organisasi, dan variabel kinerja karyawan, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transaksional, dan variabel kinerja karyawan sebagai penelitian.



Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Variabel dependen | Variabel Independen | Variabel mediasi/ intervening | Alat uji | Objek penelitian | Lokasi penelitian | Hasil penelitian |
|-----|-------------------------------|-------------------|--|-------------------------------|---------------------------|---|-------------------|--|
| 1 | Prayekti, Aji Pangestu (2022) | Kepuasan Kerja | Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan kerja dan Kompensasi | | Analisis regresi berganda | Karyawan PT BPR BKK | Kebumen | Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. |
| 2 | Diah Ayu, et al (2021) | Kepuasan Kerja | Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja | Kinerja Karyawan | Analisis regresi berganda | Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur | Surabaya | Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional, Disiplin kerja dan Kepuasan |

| | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|----------------|--|---------------------------|--|-----------|--|
| | | | | | | | Karyawan secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Citra Persada Infrastruktur di Surabaya. |
| 3 | Mella Astuti, Seno Andri (2021) | Kepuasan Kerja | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja | Analisis Regresi Berganda | Karyawan Di Hotel Mona Plaza Pekanbaru | Pekanbaru | Gaya Kepemimpinan Transformasional secara positif dan Signifikan Mempengaruhi kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, serta gaya Kepemimpinan Transformasional dan lingkungan kerja sekaligus Mempengaruhi kepuasan kerja. |

| | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|----------------|--|--|---------------------------|--------------------------------------|--------|---|
| 4 | Septian Aris Munandar (2021) | Kepuasan Kerja | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Intrisk, Lingkungan Kerja | | Analisis regresi berganda | Karyawan Di Warung SS Bantul | Bantul | kepemimpinan tranformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan waroeng SS jln. Bantul. |
| 5 | Sri Sulistya Ningsih, Martini (2020) | Kepuasan Kerja | Motivasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja | | Analisis regresi berganda | Karyawan Apatur Pemerintah Desa Pule | Jepara | Diketahui terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja aparatur Pemerintah Desa Pule Kec. Mayong Kabupaten Jepara. Hal ini mengindikasikan motivasi merupakan penunjang tercapainya kepuasan yang optimal, dengan aparatur yang |

| | | | | | | | | |
|---|------------------------------|------------------|--|----------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|---|
| | | | | | | | | termotivasi maka akan berdampak ke kinerja yang dihasilkan pegawai. |
| 6 | Hendro Noor Ivansyah (2019) | Kinerja Karyawan | Gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional | Kepuasan Kerja | Analisis regresi berganda | Karyawan PT Tunas Subur Utama | Pacitan | Adanya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial secara parsial. Ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan secara simultan. |
| 7 | Jason Paendong, et al (2019) | Kepuasan Kerja | Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi | | Analisis regresi berganda | Karyawan PT Astra Daihatsu Cabang | Jakarta Selatan | Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi secara |

| | | | | | | | | |
|---|---------------------------------------|------------------|---|----------------|----------|--|----------|---|
| | | | | | | Pasar Minggu | | parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Astra Daihatsu Cabang Pasar Minggu. |
| 8 | Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019) | Kinerja Karyawan | Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja | SmartPLS | Karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng | Semarang | Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pekerjaan kepuasan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan kinerja dan kepuasan kerja. |

2.2 LandasanTeori

Pada sub bab ini terdapat beberapa teori yang berhubungan langsung dengan penelitian ini sebagai berikut :

2.2.1 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negatif (Robbins dan Judge, 2017:116).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2014:202). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2012: 87).

Kepuasan kerja menurut Luthans yaitu suatu *attitude* karyawan yang puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan dan ditunjukkan dengan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tersebut. Menurut Hendro Noor (2019) yang dikutip dari (Luthans, 2009:243) ada beberapa indikator kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri, mengacu pada pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. Sistem pembayaran, mengacu pada korespondensi antara jumlah pembayaran (gaji / upah) yang diterima berdasarkan tuntutan pekerjaan.

3. Promosi, lihat peluang untuk mendapatkan promosi untuk posisi yang lebih tinggi.
4. Sikap atasan, supervisor, mengacu pada kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan. Kemampuan mereka untuk berinteraksi dengan atasan. Dukungan Supervisor yang dirasakan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka.
5. Sikap sesama pekerja, kemampuan untuk berinteraksi dengan rekan kerja.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam penelitian Jason et al., (2019), kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu visi dan tujuan. Adapun yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan menurut Moehariono (2012) adalah suatu pola tingkah laku dari pemimpin yang berhubungan dengan kemampuannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan juga bisa didefinisikan sebagai sekelompok ciri dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai suatu sasaran yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012).

Menurut Robbins (2015), mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Teori menurut Robbins (2015) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat kedalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Robbins (2015) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional :

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional yang meliputi :

- a. Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati : menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

5. Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitik beratkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2017 :262) kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik.

Menurut Hendro Noor (2019) yang dikutip dari Yukl (2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator atau ciri-ciri yaitu sebagai berikut :

1. *Idealized influence* (Karismatik)

Yaitu pimpinan yang mempunyai karisma dan kekuatan serta pengaruh yang besar untuk memberikan motivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan. Bawahan mempercayai pimpinan karena pimpinan dapat menunjukkan perilaku yang mengesankan yang membuat pimpinan disegani serta dapat menjadi contoh bagi pengikutnya.

2. *Inspirational motivation* (inspirasi dan motivasi)

Perilaku pemimpin yang menginspirasi dan merangsang antusiasme bawahan terhadap prestasi, serta mendemonstrasikan komitmennya terhadap tujuan

perusahaan serta meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. *Intellectual simulation* (Stimulasi Intelektual)

Perilaku pimpinan dalam menciptakan ide-ide baru untuk menciptakan kemajuan pada sebuah organisasi serta menjadi pimpinan yang mampu mempengaruhi bawahan untuk dapat menemukan perspektif baru yang diharapkan dapat menjadi pemecah masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh sebuah organisasi.

4. *Individualized Consideration* (Perhatian secara individual)

Yaitu kesediaan dari pimpinan untuk mendengarkan saran dari para bawahan serta perhatian pimpinan terhadap pengembangan karir para pegawai dan memperhatikan fasilitas yang didapat oleh pegawainya agar terjalin hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.

2.2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya dalam melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dapat dipergunakan secara efektif, begitupun sebaliknya. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Afandi (2018:65), menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam

menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), Penerangan yang memadai dan sebagainya”.

- b. Menurut Nitisemito dalam Faida (2019:108), “sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Sarwoto dalam (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : Lingkungan tempat kerja/lingkungan kerja fisik (*physical working environment*); dan Suasana kerja/Lingkungan kerja non fisik (Non - Physical Working Environment) :

1. Lingkungana kerja fisik

Menurut (Sedarmayanti, 2017), “Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan

maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Indikator-indikator lingkungan kerja fisik menurut Afandi (2018:70) adalah sebagai berikut :

a. Pencahayaan ruang

Cahaya penerangan yang cukup memancarkan dengan tepat akan menambah efisiensi kerja para karyawan, karena mereka dapat bekerja dengan lebih cepat lebih sedikit membuat kesalahan dan matanya tak lekas menjadi lelah.

b. Warna

Warna merupakan salah satu faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan, khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruang dan alat-alat lainnya kegembiraan dan ketenangan bekerja para karyawan akan terpelihara.

c. Udara

Mengenai faktor udara ini, yang sering sekali adalah suhu udara dan banyaknya uap air pada udara itu.

d. Suara

Untuk mengatasi terjadinya kegaduhan, perlu kiranya meletakkan alat-alat yang memiliki suara yang keras, seperti mesin ketik pesawat telepon, parkir motor, dan lain-lain. Pada ruang khusus, sehingga tidak mengganggu pekerja lainnya dalam melaksanakan tugasnya.

Siagian (2014:61) mengemukakan bahwa indikator lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu :

a. Hubungan rekan kerja setingkat

Indikator hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa saling intrik di antara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam

satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis dan kekeluargaan.

b. Hubungan atasa dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawannya harus di jaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

c. Kerja sama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

2.2.4 Motivasi Kerja

Istilah motivasi, dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengertian yang beragam baik yang berhubungan dengan perilaku individu maupun perilaku organisasi. Motivasi merupakan unsur penting dalam diri manusia yang berperan dalam mewujudkan keberhasilan dalam usaha maupun pekerjaan manusia. Dasar pelaksanaan motivasi oleh seorang pemimpin adalah pengetahuan dan perhatian terhadap perilaku manusia yang dipimpinnya sebagai suatu faktor penentu keberhasilan organisasi. Menurut Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individual karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas.

Winardi (2016:6) mengungkapkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat

dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan *non moneter*, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau negatif.

Sedangkan menurut Hasibuan (2016:142) mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan dari dalam diri maupun luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

Menurut teori Herzberg dalam Hasibuan (2019:158), terdapat faktor yang berperan sebagai *satisfiers* atau *motivators* yang dapat dijadikan sebagai indikator motivasi kerja yang di antaranya adalah sebagai berikut :

1. *Achievement* (Prestasi)

Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

2. *Recognition* (Pengakuan)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi dan diberi penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

3. *The work it self* (Pekerjaan itu sendiri)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

4. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. *Advancement* (Kemajuan)

Untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan maka pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus berinisiatif untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

6. *The possibility of growth* (Pengembangan potensi individu)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional menghasilkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran. Dalam penelitian (Mella & Seno, 2021) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi

kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Individu – individu mempersepsikan bahwa pemimpin yang memerankan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja dan penelitian terdahulu. Dalam penelitian Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022), Diah Ayu, et al (2021), Mella Astuti, Seno Andri (2021), Septian Aris munandar (2021), Hendro Noor Ivansyah (2019), Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019), mengatakan kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dalam penelitian Sri Sulistya Ningsih, Martini (2020), dan Jason Paendang, et al (2019) tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan transformasional

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Selain itu, menciptakan lingkungan yang nyaman dapat membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja. Setelah terpenuhi, tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Manusia akan berusaha untuk mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang ada disekitarnya. Demikian pula ketika bekerja, manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan disekitar tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan haruslah bisa menciptakan lingkungan kerja yang berdampak positif pada aktivitas kerja karyawan karena karyawan menjadi salah satu aset yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Jika perusahaan mampu membuat lingkungan kerja yang kondusif, kepuasan kerja dapat

terjaga karena dengan begitu perusahaan masih memperhatikan kebutuhan karyawan agar dapat bekerja dengan baik (Munasip, 2019).

Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel lingkungan kerja dengan kepuasan kerja dan penelitian terdahulu. Dalam penelitian Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022), Mella Astuti, Seno Andri (2021), dan Jason Paendong, et al (2019) mengatakan lingkungan kerja berpengaruh secara positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian dari Septian Aris Munandar (2021), dan Sri Sulistyaningsih, Martini (2020) tidak menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan penelitian dari Diah Ayu, et al (2021), Hendro Noor Ivansyah (2019), Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019) tidak menggunakan variabel lingkungan kerja.

2.2.3 Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

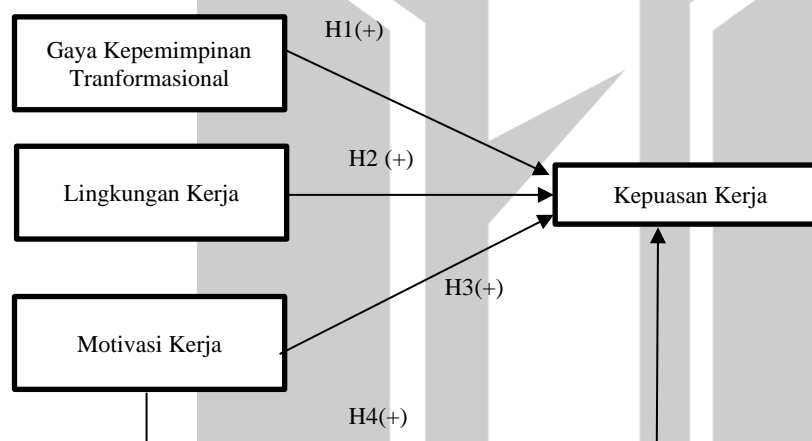
Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan membangun menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk bekerja. Motivasi sendiri merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya (Sri & Martini, 2020).

Dengan mempertimbangkan hubungan antar variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan penelitian terdahulu. Dalam penelitian Sri Sulistya Ningsih, Martini (2020), dan Jason Paendong, et al (2019) mengatakan bahwa

terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian ini tidak bisa dibandingkan dengan hasil penelitian dari, Prayekti, Kris Aji Pangestu (2022), Diah Ayu, et al (2021), Mella Astuti, Seno Andri (2021), Septian Aris Munandar (2021), Hendro Noor Ivansyah (2019), Tri Wulandari, Intan Ratnawati (2019) karena tidak menggunakan variabel motivasi kerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan perumusan masalah dan konsep serta teori acuan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini maka kerangka penelitian yang dihasilkan pada gambar berikut :



Gambar 2.9
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis yang terbentuk adalah sebagai berikut :

H_1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank NTT Cabang Kalabahi.

H_2 : Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerjakaryawan pada Bank NTT Cabang Kalabahi.

H₃ : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank NTT Cabang Kalabahi.

H₄ : Terdapat pengaruh simultan gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Bank NTT Cabang Kalabahi.

