

BAB II

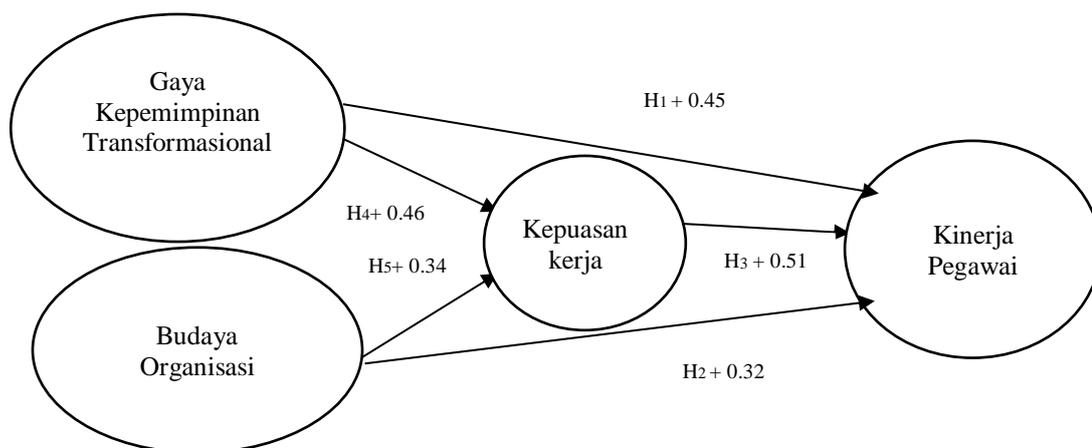
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan pada penelitian ini merujuk kepada hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, namun demikian terdapat persamaan dan perbedaan dibandingkan dengan penelitian terdahulu sebagai berikut :

2.1.1. Asriani, Sri Mintarti, dan Saida Zainurossalamia ZA (2020)

Penelitian yang dipublikasikan pada tahun 2020 berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya, dan responden yang digunakan sebanyak 139 karyawan. Pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.45 dengan kinerja. budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.32 dengan kinerja. kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0.51 dengan kinerja. Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.46 dengan kepuasan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.34 dengan kepuasan kerja. Kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Asriani *et.al* (2020)

Gambar 2. 1
Kerangka pemikiran Asriani *et.al* (2020)

Dalam penelitian ini terdapat persamaan yaitu :

1. Variabel penelitian yang digunakan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dengan variabel Kepuasan kerja sebagai intervening/mediasi terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan.
2. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.
3. Tehnik pengolahan data menggunakan metode *Struktural Equation Modelling* (SEM).

Perbedaan dengan peneliti terdahulu, antara lain :

1. Populasi dilakukan kepada karyawan perusahaan yang menyediakan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini pada karyawan OJK sebagai badan publik.
2. Responden sebelumnya seluruh karyawan dan saat ini respondennya

adalah karyawan kategori dalam generasi Y atau sering disebut dengan generasi milenial.

3. Penelitian saat ini dilakukan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

2.1.2. Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, Dedy Mirwansyah. (2020)

Judul penelitian *Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance* yang dilakukan pada karyawan di Dinas Perhubungan (Kota Samarinda) yang terdiri dari 83 responden. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi tentang kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat deskriptif dan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner. Analisis data menggunakan teknik *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Di satu sisi, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

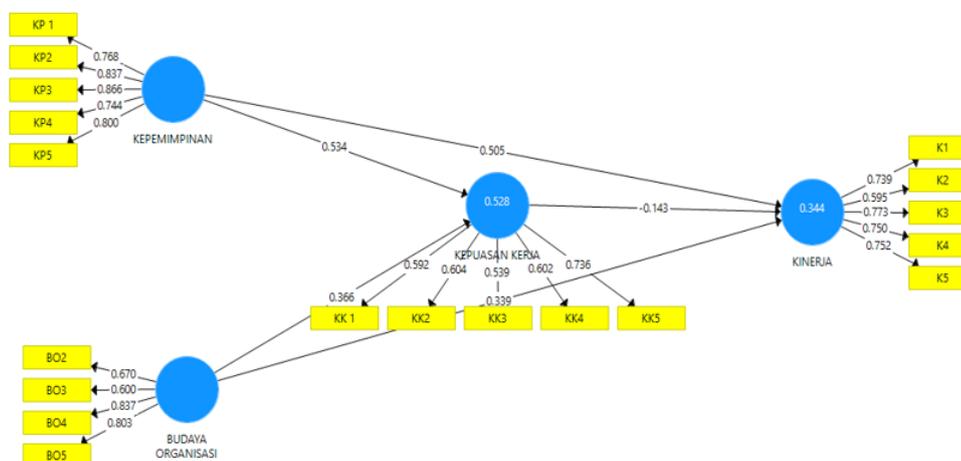
Persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Variabel penelitian menggunakan empat variabel yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Variabel bebasnya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasional sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat dan

kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Pengumpulan datanya menggunakan kuesioner.
3. Analisis data menggunakan metode *Struktural Equation Modelling SEM - PLS*.

Diagram struktur model PLS *algorithm* sebagai berikut:



Sumber : Purwadi *et.al.* (2020)

Gambar 2. 2

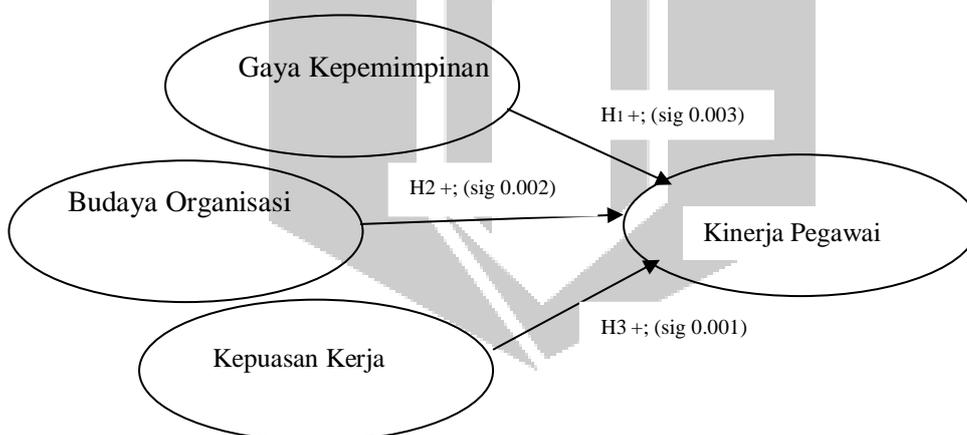
Model PLS algorithm Purwadi *et.al.* (2020)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, populasi dan sampling dalam penelitian ini akan mengambil responden karyawan generasi milenial, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan responden semua karyawan di Departemen Transportasi (Kota Samarinda). Penelitian ini dilakukan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

2.1.3. Erniwati S, Mansyur Ramly, & Roslina Alam (2020)

Penelitian yang dipublikasikan tahun 2020 dengan judul penelitian *Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee*

performance. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan menilai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pejabat di kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Selatan. Populasi data menggunakan 123 pejabat di kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Selatan. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan kuesioner kepada responden Research, Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan apakah variabel independen simultan dan parsial mempengaruhi variabel dependen. Penelitian Erniwati S *et al.* (2020) membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja dengan nilai sig. $0,001 < 0,05$ (berpengaruh signifikan), budaya organisasi dengan nilai sig. $0,002 < 0,05$ (berpengaruh signifikan) dan kepemimpinan dengan nilai sig. $0,003 < 0,05$ (berpengaruh signifikan). Kerangka pemikiran sebagai berikut:



Sumber : Erniwati S et.al. (2020)

Gambar 2. 3
Kerangka pemikiran Erniwati S et.al. (2020)

Dalam penelitian ini terdapat beberapa persamaan, yaitu :

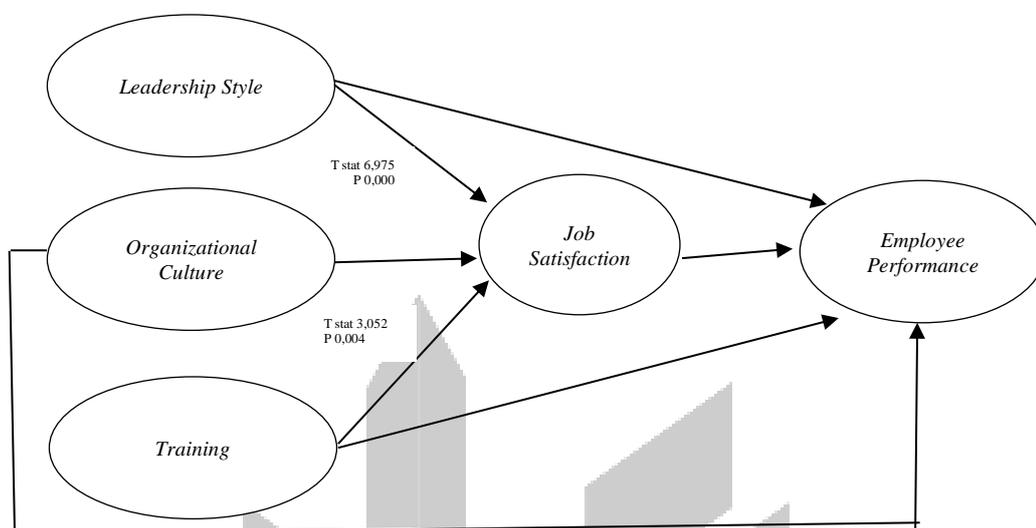
1. Variabel penelitian yang digunakan yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
 2. Tehnik pengumpulan data menggunakan kuesioner
- Perbedaan penelitian yang dilakukan antara lain :
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
 2. Tehnik pengolahan data penelitian terdahulu menggunakan analisis linier berganda sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik Partial Least Square (PLS).
 3. Populasi data penelitian terdahulu adalah pejabat di kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Selatan sedangkan penelitian saat ini menggunakan populasi pegawai yang masuk kriteria dalam generasi milenial di Kantor Otoritas Jasa Keuangan.

2.1.4. Jeziano Rizkita Boyas, dan Yoesoep Edhie Rachmad (2022)

Penelitian yang dilakukan Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022) mengambil judul *Analysis of The Effect of Leadership Style, Organizational culture, and Training Through, Job Satisfaction on Employee Performance*. Tujuan penelitian untuk melakukan analisa terhadap Tiga Variabel Fundamental Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasional dan Pelatihan, yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dan membuat karyawan puas dan nyaman bekerja di perusahaan. Populasi data yang digunakan adalah 96 pegawai

PT Arina Multikarya, Pasuruan merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang sumber daya manusia. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan metode pengumpulan data observasi dan menggunakan metode PLS. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasional dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan dan variabel pelatihan pada kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi pada kinerja karyawan. Secara lebih detail hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T statistik sebesar 6,975 dan *P Values* sebesar 0,000. budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T statistik sebesar 3,052 dan *P Values* sebesar 0,004. pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai T statistik sebesar 4,410 dan *P Values* sebesar 0,000. gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T statistik sebesar 1,610 dan nilai *P Values* sebesar 0,619. budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana nilai T statistik sebesar 7,056 Sedangkan *P Values* sebesar 0,000. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T statistik yang sebesar 4,915 dan Nilai *P* sebesar 0,000. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai T statistik sebesar 2,425 dan *P Values* sebesar 0,031. Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan nilai t-

statistik sebesar 2,419 dan *p-value* sebesar 0,015. Kerangka konseptual sebagai berikut :



Sumber : Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022)

Gambar 2. 4

Kerangka konseptual Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022)

Persamaan penelitian Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Terdapat 3 (tiga) variabel bebas yang sama yaitu menganalisa hubungan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dengan kepuasan kerja (intervening) terhadap 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai.
2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan metode pengumpulan data observasi dan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS)

Perbedaan penelitian Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

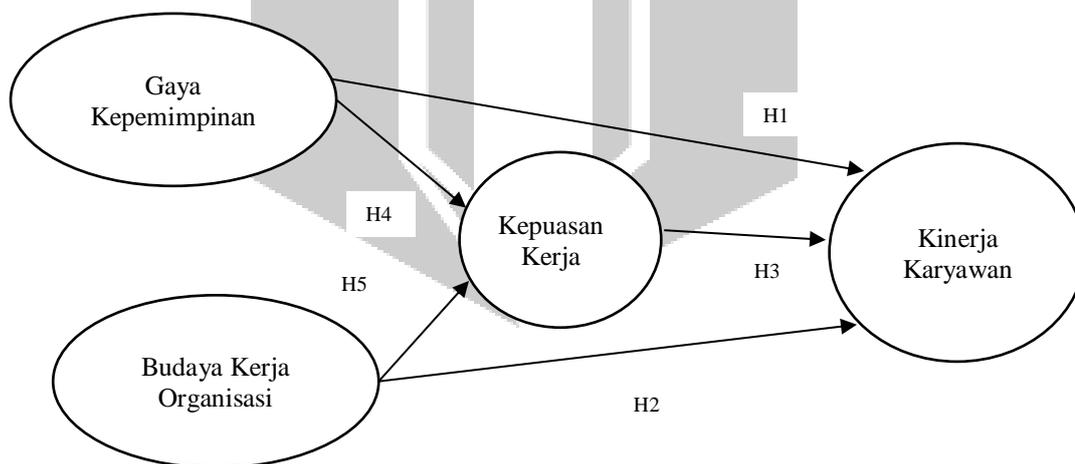
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel bebas motivasi yang tidak

digunakan dalam penelitian ini.

2. Penelitian ini menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
3. Populasi data penelitian terdahulu pegawai PT Arina Multikarya, Pasuruan merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang sumber daya manusia dan penelitian yang akan dilakukan menggunakan responden pegawai Kantor Otoritas Jasa Keuangan dengan kriteria generasi milenial.

2.1.5. Septa Maldi Putri, Edy Swasono, dan Imam Baehaki (2020)

Meneliti dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tujuan penelitian tersebut untuk menentukan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kerangka konseptual sebagai berikut:



Sumber : Putri et.al. (2020)

Gambar 2. 5

Kerangka konseptual Putri et.al. (2020)

Populasi data yang digunakan adalah seluruh karyawan dari berbagai

devisi pada Kopkar “MEKAR” PT Gudam Garam Tbk Kediri yang berjumlah 150 karyawan. Menggunakan penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (Path). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi menandakan pengaruh signifikan pada kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur = 0,493 dengan t hitung = 0,962 dan sig. = 0,002. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja dengan nilai koefisien jalur = 0,427 dengan t hitung = 5,283 dan sig. = 0,002. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur = 0,236 dengan t hitung = 2,503 dan sig. = 0,001. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur = 0,556 dengan t hitung = 1,626 dan sig. = 0,017. Gaya kepemimpinan berpengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur = 0,416 dengan t hitung = 0,263 dan sig. = 0,021. Kepuasan kerja adalah variabel intervening antara budaya organisasi dan kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung. Kepuasan kerja adalah variabel intervening antara gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung.

Penelitian yang akan dilakukan memiliki persamaan dengan penelitian Putri *et al* (2020), yaitu :

1. Menggunakan variabel penelitian yang sama yaitu variabel bebas budaya organisasi dengan variabel terikat kinerja karyawan dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening/mediasi.

2. Menggunakan penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

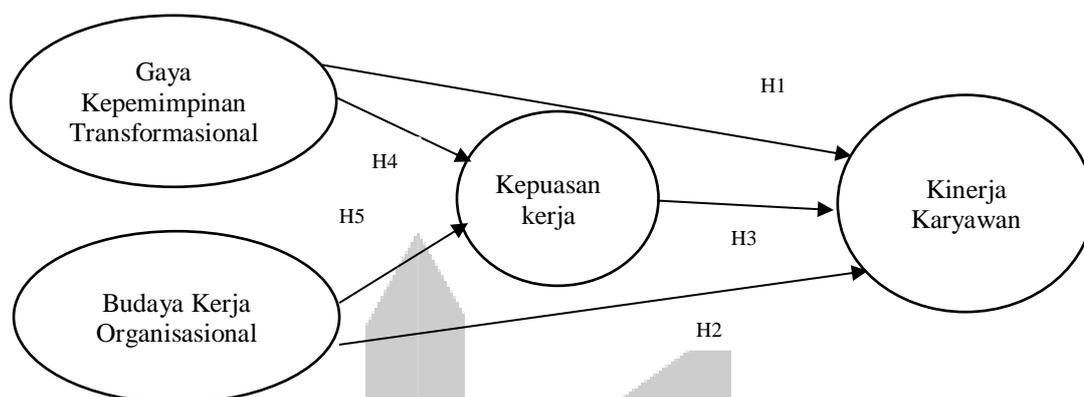
Terdapat perbedaan antara penelitian yang dilakukan Putri *et al* (2020) dengan penelitian ini, yaitu :

1. Populasi data yang digunakan, untuk penelitian terdahulu menggunakan responden seluruh karyawan dari berbagai divisi pada Kopkar “MEKAR” PT Gudam Garam Tbk Kediri namun untuk penelitian yang akan dilakukan mengambil responden karyawan milenial Otoritas Jasa Keuangan sebagai badan publik.
2. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
3. Teknik analisis data yang digunakan oleh Putri *et al* (2020) adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path*) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisa teknik *Partial Least Square* (PLS).

2.1.6. Wahyu Baharudin Yusuf, Arief Subyantoro, dan Anis Siti Hartati (2021)

Judul penelitian yaitu Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul) yang bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja dan Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

melalui kepuasan kerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Kerangka konseptual sebagai berikut :



Sumber : Subyantoro, A.,et al. (2021)

Gambar 2. 6

Kerangka konseptual Subyantoro, A.,et al. (2021)

Responden semua anggota populasi pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul sebanyak 47 orang. Pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner dikompilasi dengan Skala Likert dan kemudian dihitung menggunakan metode SPSS analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara langsung (*direct effect*) terhadap kinerja pegawai sebesar 0.297 sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0.1060. Sehingga diperoleh pengaruh total (*total effect*) sebesar $0.297 + 0.1060 = (0.403)$. Budaya organisasional mempunyai pengaruh secara langsung (*direct effect*) terhadap kinerja pegawai sebesar 0.389, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) budaya organisasional terhadap

kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0.1523 Sehingga jumlah pengaruh total (*total effect*) yang diperoleh sebesar $0.386 + 0.1523 = 0.5383$.

Penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini memiliki persamaan yaitu :

1. Menganalisa tentang kinerja karyawan dengan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening/mediasi.
2. Menggunakan penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

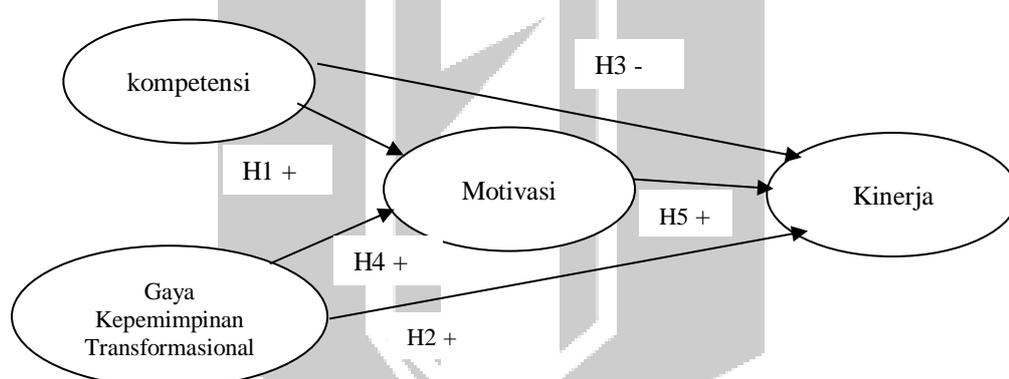
Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah :

1. Populasi data dengan responden pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, sedangkan penelitian yang akan dilakukan dengan responden karyawan Kantor Otoritas Jasa Keuangan dengan kriteria kelompok generasi milenial.
2. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
3. Teknik analisis data yang digunakan sebelumnya menggunakan metode SPSS analisis jalur (*path analysis*) sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode *Struktural Equation Modelling* SEM-PLS.

2.1.7. Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, Meitiana. (2022)

Penelitian mengambil judul Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan

transformatif terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner. Analisis statistik inferensial model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan *partial least square* (SEM-PLS). Populasi sampel dalam penelitian ini adalah 54 pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. Kerangka konsep penelitian sebagai berikut :



Sumber : Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022)

Gambar 2. 7

Kerangka konsep pemikiran Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022)

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (*full mediator*) Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,192 dan nilai *p value* 0,083. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,557 dan *p value* 0,000. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,165 dan nilai *p value* sebesar 0,100. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,297 dan nilai *p value* sebesar 0,038. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,608 dan nilai *p value* sebesar 0,000.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu :

1. Terdapat variabel penelitian yang sama yaitu variabel bebas/independen berupa gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel dependen kinerja karyawan.
2. Menggunakan penelitian kuantitatif dan data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.
3. Teknik analisis data menggunakan metode analisa *Structural Equation Modeling* (SEM PLS).

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah :

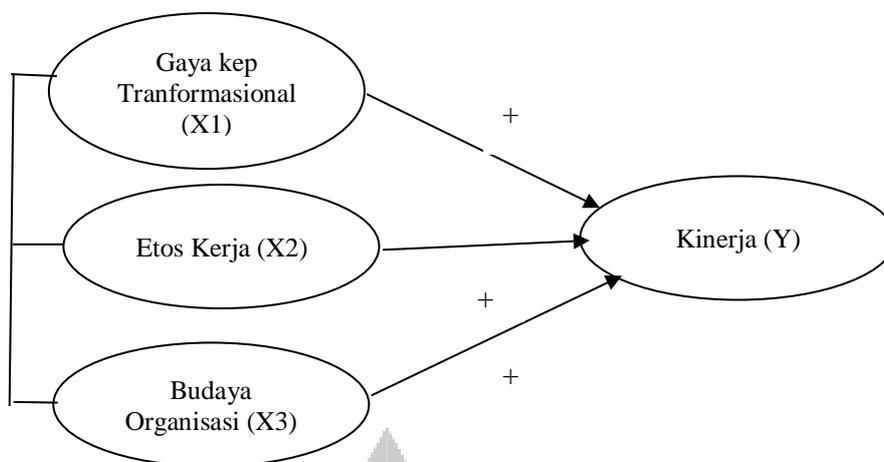
1. Penelitian terdahulu menggunakan responden semua Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan kepada karyawan Kantor Otoritas Jasa Keuangan dengan kriteria tertentu, yaitu

generasi milenial.

2. Penelitian saat ini menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi dan tidak menganalisa variabel bebas kompetensi dan motivasi.

2.1.8 Kurnia Runtuwene, Lucky O. H. Dotulong, dan Sjendry S. R. Loindong (2022)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Langowan Timur) yang mengambil responden Pegawai Kantor Camat Langowan Timur yang berjumlah 20 orang. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, etos kerja, budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Langowan Timur. Variabel dependen penelitian adalah kinerja karyawan dengan variabel bebasnya adalah gaya Kepemimpinan transformasional, etos kerja dan budaya organisasi. Penelitian tersebut merupakan penelitian asosiatif atau penelitian hubungan, yang dimaksudkan untuk menghubungkan variabel bebas dengan variabel terkait. Teknik sampling yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah sampel total atau sampling jenuh dengan metode analisa regresi linier berganda. Kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber : Runtuwene, K. et al (2022)

Gambar 2. 8
Kerangka berpikir Runtuwene, K. et al (2022)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.882 dengan tingkat signifikan $0,386 > 0,05$. Etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Nilai t hitung sebesar 2.422 lebih dan tingkat signifikan $0,023 < 0,05$. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan Nilai t hitung untuk variabel sebesar 3.052 dan tingkat signifikan $0,005 < 0,05$. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti kinerja karyawan dengan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Adapun perbedaan penelitian yang dilakukan adalah dari :

1. Peneliti terdahulu mengambil variabel etos kerja sebagai variabel bebas yang tidak diteliti dan saat ini akan menguji dengan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening/mediasi dan komitmen organisasional

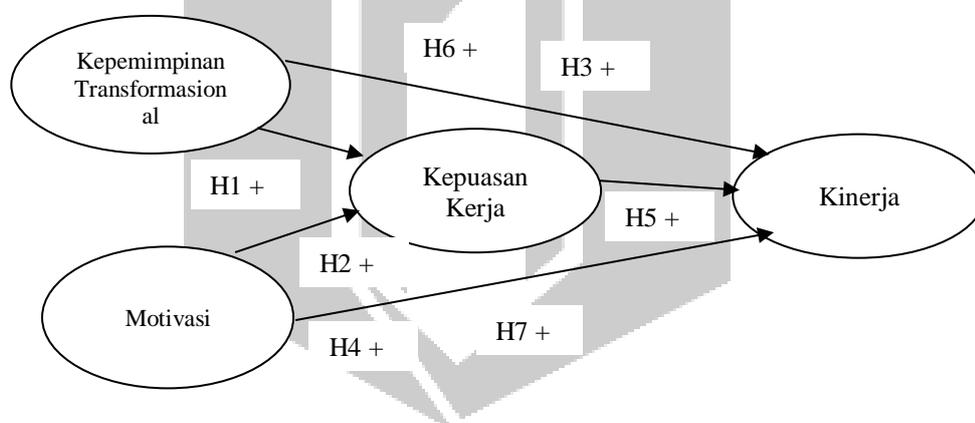
sebagai variabel moderasi.

2. Responden sebelumnya dilakukan kepada seluruh Pegawai Kantor Camat Langowan Timur, saat ini lebih meneliti pengaruh pada karyawan generasi milenial di Kantor OJK.
3. Penelitian sebelumnya menggunakan metode Analisa regresi linier berganda dan saat ini peneliti akan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM PLS).

2.1.9 Sumarno, Muryati, Kuncoro (2022)

Penelitian ini berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Study Di Wilayah Kec.Purworejo Kota Pasuruan) yang mengambil responden pegawai pada tujuh kecamatan di wilayah Kecamatan Purworejo, Kota Pasuruan yang berjumlah 78 orang. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kepuasan kerja (mediasi) terhadap kinerja pegawai di kecamatan Purworejo Kota Pasuruan. Variabel dependen penelitian adalah kinerja karyawan dengan variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian tersebut merupakan penelitian kuantitatif dengan metode SEM-WarpPLS. Pengumpulan data dikumpulkan melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,645 dan nilai signifikansi sebesar 0.000. motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,389 dan nilai

signifikansi sebesar 0,000. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan 0,440 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,520 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,768 dan nilai signifikansi 0,000. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,496 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,496 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber : Sumarno et al (2022)

Gambar 2. 9

Kerangka konsep pemikiran Sumarno et al (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti kinerja karyawan dengan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dan kepuasan kerja sebagai

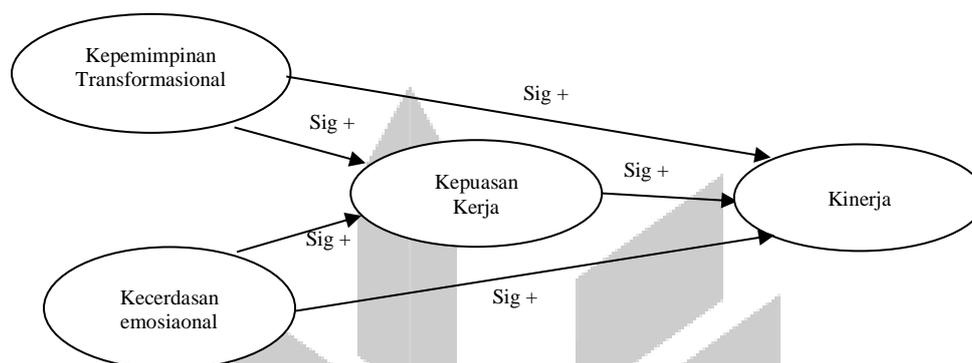
mediasi. Metode penelitian sama menggunakan metode SEM-WarpPLS. Adapun perbedaan penelitian yang dilakukan adalah dari :

1. Peneliti terdahulu mengambil variabel motivasi sebagai variabel bebas yang tidak diteliti.
2. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.
3. Responden sebelumnya dilakukan kepada seluruh pegawai di kecamatan Purworejo Kota Pasuruan, saat ini lebih meneliti pengaruh pada karyawan generasi milenial di Kantor OJK.

2.1.10 Alwali, J. and Alwali, W. (2022)

Penelitian Alwali, J. and Alwali, W. (2022), dengan judul "*The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction*" berusaha menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja di kalangan dokter di rumah sakit umum Irak. Hal ini juga menentukan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Penelitian ini juga menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan Pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dan estimasi *bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan. Sebanyak 157 tanggapan digunakan dalam analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja. Studi ini juga memberikan bukti

bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Demikian pula, kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja di kalangan dokter di rumah sakit umum Irak. Kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber : Alwali, J. and Alwali, W. (2022)

Gambar 2. 10

Kerangka konsep pemikiran Alwali, J. and Alwali, W. (2022)

Persamaan penelitian Alwali, J. and Alwali, W. (2022), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

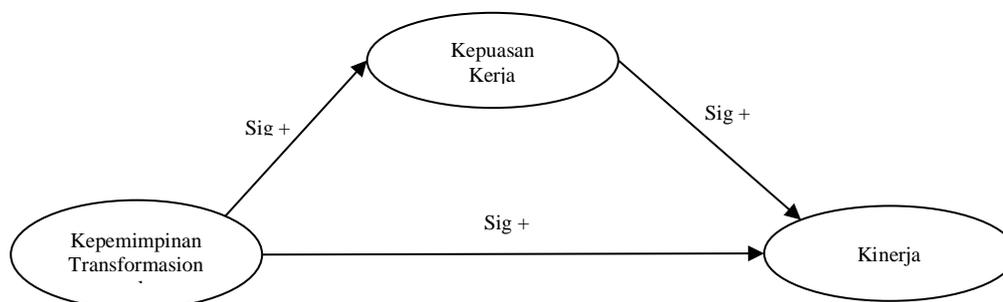
1. Terdapat 4 (empat) pengaruh jalur yang sama yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan metode pengumpulan survei. Serta pemodelan persamaan struktural melalui

kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM).

2.1.11. Curado, C. and Santos, R. (2022)

Penelitian Curado, C. and Santos, R. (2022) dengan judul “*Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction*” bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja adaptif profesional layanan kesehatan dan personel administrasi organisasi layanan kesehatan nirlaba Portugal. Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan survei online yang dikirim ke database nasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan pemodelan persamaan struktural untuk menentukan dan memperkirakan model hubungan linier antar variabel. Studi ini menguji pengaruh langsung dan tidak langsung yang diajukan oleh hipotesis dengan menggunakan sampel 192 organisasi layanan kesehatan nirlaba. Hasil penelitian ini menunjukkan (terlepas dari profesional layanan kesehatan langsung atau karyawan yang menjalankan fungsi pendukung) bahwa kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja adaptif. Kepemimpinan transformasional sendiri dan secara langsung tampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif.

Kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber : Curado, C. and Santos, R. (2022)

Gambar 2. 11

Kerangka konsep pemikiran Curado, C. and Santos, R. (2022)

Persamaan penelitian Curado, C. and Santos, R. (2022), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Terdapat 4 (empat) pengaruh jalur yang sama yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan serta peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian kuantitatif dengan metode survei dan analisis SEM PLS.

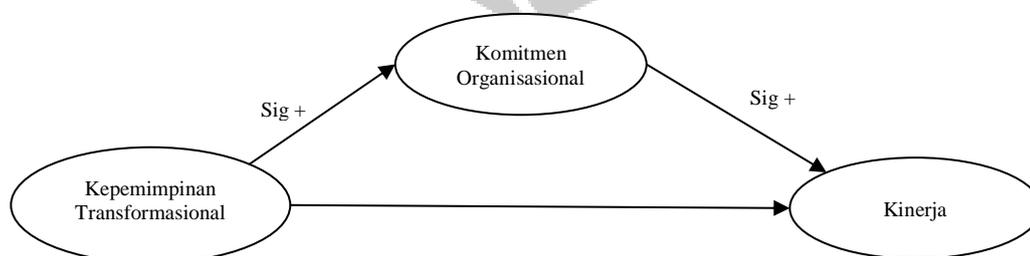
Adapun perbedaan penelitian Curado, C. and Santos, R. (2022), yang dilakukan adalah dari:

1. Hasil penelitian Curado, C. and Santos, R. (2022), yang menunjukkan Kepemimpinan transformasional sendiri dan secara langsung tampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif sebagai gap penelitian
2. Kinerja dalam penelitian Curado, C. and Santos, R. (2022) spesifik

menganalisis kinerja adaptif sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menganalisis kinerja karyawan secara umum.

2.1.12. Sudha, A., Azam, S.M.F. and Tham, J. (2023)

Penelitian Sudha, A., *et al.* (2023), yang berjudul "*Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment*" bertujuan menyelidiki bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai negeri di Maladewa. Selain itu, penelitian ini menguji pengaruh mediasi komitmen organisasi pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan prestasi kerja mereka yang bekerja di layanan sipil di Maladewa. Penelitian ini mengadopsi desain kuantitatif dan *cross-sectional* untuk mengumpulkan data dari 370 karyawan dari berbagai kantor layanan sipil di Maladewa. Data dikumpulkan melalui kuesioner online, dan model persamaan struktural digunakan untuk menguji hipotesis. Pengaruh mediasi diuji menggunakan *bootstrapping*. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Meskipun terdapat pengaruh mediasi, besaran efeknya masih dalam rentang yang kecil. Kerangka berpikir sebagai berikut :



Sumber : Sudha, A., *et al.* (2023)

Gambar 2. 12
Kerangka konsep pemikiran Sudha, A., *et al.* (2023)

Persamaan penelitian Sudha, A., *et al.* (2023), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Terdapat 4 (empat) pengaruh jalur yang sama yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan serta peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner

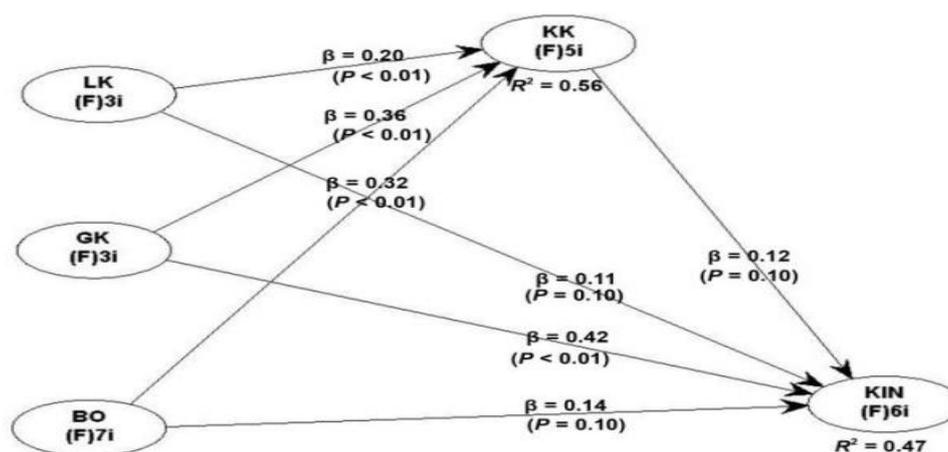
Adapun perbedaan penelitian Sudha, A., *et al.* (2023), yang dilakukan adalah dari :

1. Segmen responden yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.
2. Penelitian yang Sudha, A., *et al.* (2023), spesifik menganalisis prestasi kerja, sedangkan penelitian yang akan di lakukan secara umum menganalisis kinerja karyawan.

2.1.13. Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017)

Penelitian Suharno *et al.*, (2017) dengan Judul “*The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Parador

Hotels and Resorts, Indonesia yang berjumlah 642 orang. Besarnya sampel ditentukan dengan rumus Slovin, dan pertimbangan sampel *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah sebesar 200 karyawan. Sebanyak 179 kuesioner dikembalikan dan dikirim untuk dianalisis. Teknik pengambilan sampel menggunakan pengambilan sampel bertingkat proporsional, dan elemen sampel ditentukan dengan metode pengambilan sampel aksidental. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan SEM-*Partial Least Square* dengan perangkat lunak IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS) Statistics 22.0 dan program WarpPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi.



Sumber : Suharno et al, (2017)

Gambar 2. 13

Kerangka pemikiran Suharno et al, (2017)

Secara lebih rinci hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 ditolak karena koefisiennya 0,20 dan $p < 0,01$);
2. Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 ditolak karena koefisiennya 0,36 dan $p < 0,01$);
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 ditolak karena koefisiennya = 0,32 dan $p < 0,01$);
4. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 diterima karena koefisien sebesar 0,14 dan nilai p sebesar 0,06);
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 ditolak karena koefisiennya 0,46 dan $p < 0,01$);
6. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 diterima karena koefisiennya sebesar 0,17 dan $p = 0,05$);
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts secara signifikan dan positif (H_0 diterima karena koefisien bernilai 0,12 dan nilai p 0,10);
8. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara lingkungan

kerja dengan kinerja karyawan Parador Hotels and Resorts (H_0 diterima karena nilai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan pada nilai $p > 0,05$, ternyata koefisiennya 0,12 dan nilai p 0,10);

9. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Parador Hotels and Resorts (H_0 diterima karena nilai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan dengan $p > 0,05$, koefisien 0,12 dan p value adalah 0,10); Dan
10. Kepuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan di Parador Hotels and Resorts (H_0 diterima karena nilai kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tidak signifikan pada $p > 0,05$, dimana koefisiennya sebesar 0,12 dan p value adalah 0,10).

Persamaan penelitian Suharno *et al*, (2017), dengan penelitian saat ini adalah :

1. Terdapat 3 (tiga) pengaruh jalur yang sama yaitu gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan,
2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)
3. Responden dalam penelitian sama-sama menganalisis karyawan di indonesia

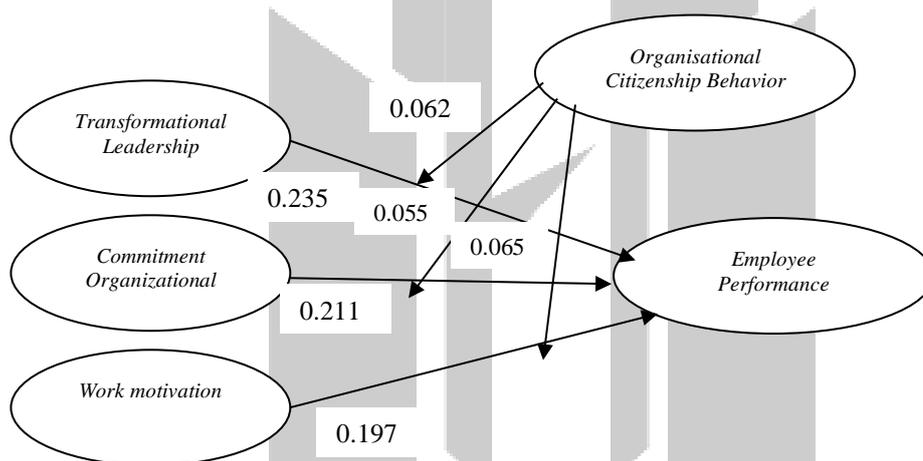
Adapun perbedaan penelitian Suharno *et al*, (2017) dengan penelitian saat ini adalah responden yang di analisis dalam penelitian Suharno *et al*, (2017) menganalisis karyawan di Perusahaan layanan hotel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menganalisis responden milenial OJK. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel pengaruh lingkungan kerja. Penelitian terdahulu tidak menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel moderasi.

2.1.14. Marcy Rita, Otto Randa Payangan, Yohanes Rante, Ruben Tuhumena, Anita Erari, (2018)

Penelitian Marcy Rita, *et al* (2018) dengan Judul “*Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance*” bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Penelitian ini berlokasi di Provinsi Papua, dan lebih khusus lagi di Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Alat perhitungan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang umum digunakan adalah program analisis momen struktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa moderasi OCB tidak mempengaruhi hubungan secara signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah di Provinsi Papua. Pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional signifikan mempengaruhi kinerja. Komitmen organisasi langsung berpengaruh signifikan kinerja. Motivasi kerja langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian Marcy Rita, *et al* (2018), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Terdapat 2 (dua) pengaruh jalur yang sama yaitu gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)
3. Responden sama-sama menggunakan karyawan Indonesia.



Sumber : Suharno et al, (2017)

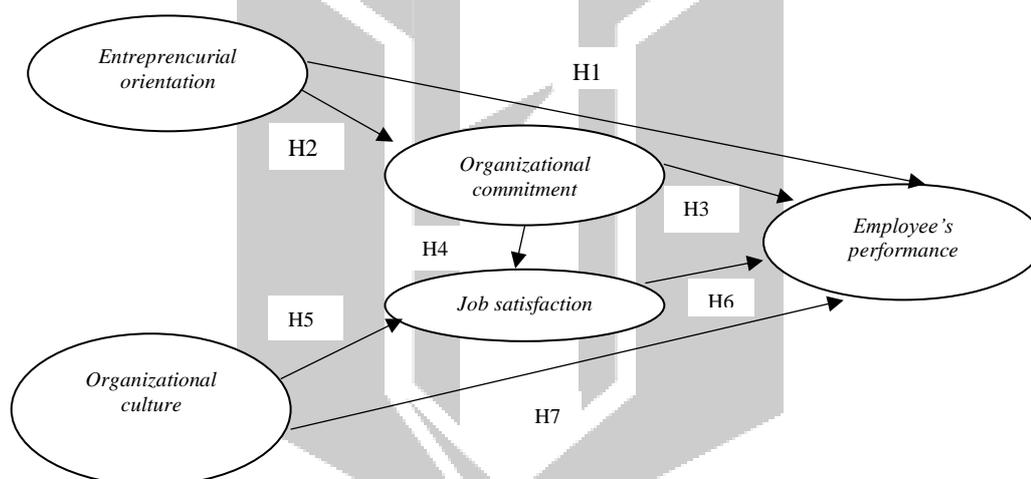
Gambar 2. 14

Kerangka pemikiran Suharno et al, (2017)

2.1.15. Soomro, B.A. and Shah, N. (2019)

Penelitian Soomro, B.A. and Shah, N. (2019), yang berjudul "*Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance*", bertujuan untuk mengetahui dampak orientasi kewirausahaan dan budaya organisasi terhadap

kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang didasarkan pada data *cross-sectional*. Secara total, 326 kasus yang dapat digunakan diproses untuk menyimpulkan hasil melalui model persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.



Sumber : Soomro, B.A. and Shah, N. (2019)

Gambar 2. 15

Kerangka pemikiran Soomro, B.A. and Shah, N. (2019)

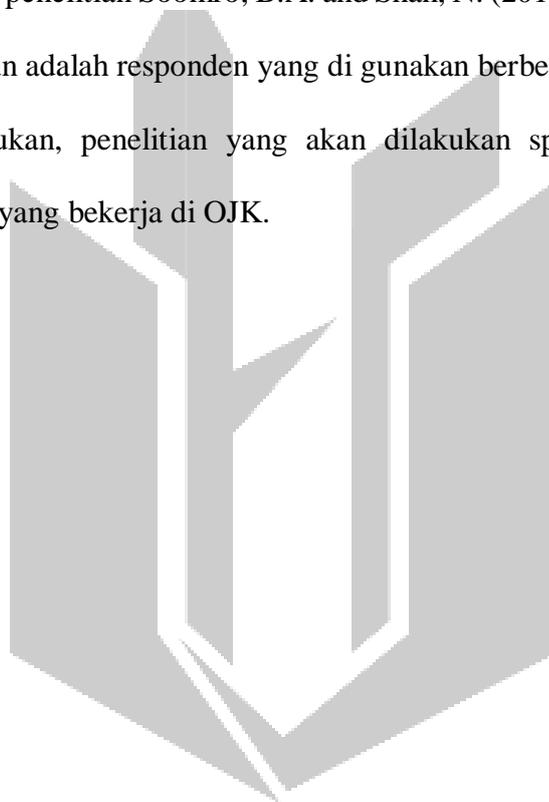
Persamaan penelitian Soomro, B.A. and Shah, N. (2019), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Terdapat 4 (empat) pengaruh jalur yang sama yaitu budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan, dan peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)
3. Variable kepuasan kerja sama-sama digunakan sebagai variabel perantara (mediasi) pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Perbedaan penelitian Soomro, B.A. and Shah, N. (2019), dengan penelitian yang akan dilakukan adalah responden yang di gunakan berbeda dengan penelitian yang akan di lakukan, penelitian yang akan dilakukan spesifik menganalisis karyawan milenial yang bekerja di OJK.



Tabel 2. 1
Daftar Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
Asriani <i>et al</i> (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan kerja (<i>intervening</i>)	PT. Mahakam Berlian Samjaya, dan responden yang digunakan sebanyak 139 karyawan	Pendekatan kuantitatif, melalui kuesioner. menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variable intervening serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022)	<i>Analysis of The Effect of Leadership Style, Organizational culture, and Training Through, Job Satisfaction on</i>	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Pelatihan Kepuasan kerja (<i>intervening</i>)	PT Arina Multikarya, Pasuruan merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang	Pendekatan kuantitatif, kuesioner dan metode pengumpulan data observasi dan Metode PLS	Budaya organisasi dan pelatihan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Sementara itu, kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan dan variabel

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
	<i>Employee Performance</i>			sumber daya manusia (96 pegawai)		pelatihan pada kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja tidak dapat memediasi budaya organisasi pada kinerja karyawan
Erniwati S <i>et al</i> (2020)	<i>Leadership style, organizational culture and job satisfaction at employee performance</i>	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan kerja	Pegawai di kantor Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan (123 karyawan)	Pengumpulan data kuesioner, dengan Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
Purwadi <i>et al</i> (2020)	<i>Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance</i>	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan kerja (<i>intervening</i>)	Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan (Kota Samarinda) yang terdiri dari 83 responden.	Penelitian bersifat deskriptif dan kuantitatif. Pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis data menggunakan teknik <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kepuasan pekerjaan. Kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
Putri <i>et al</i> (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Kinerja Karyawan	1. Gaya Kepemimpinan 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan kerja (<i>intervening</i>)	seluruh karyawan dari berbagai divisi pada Kopkar “MEKAR” PT Gudam Garam Tbk Kediri yang berjumlah 150 karyawan	menggunakan penelitian kuantitatif. Menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (<i>Path</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. 2) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan. 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan kerja. 5) Gaya kepemimpinan berpengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja. 6) Kepuasan kerja adalah variabel intervensi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
Runtuwene, K. <i>et al</i> (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Kantor Camat Langowan Timur)	Kinerja Pegawai	1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Etos Kerja 3. Budaya Organisasi	Pegawai Kantor Camat Langowan Timur yang berjumlah 20 Orang	penelitian asosiatif/hubungan, untuk menghubungkan variabel bebas dengan variabel terkait, Teknik sampling adalah sampel total dengan metode	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Etos Kerja dan Budaya Organisasi Secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Camat Langowan Timur.

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
					analisa regresi linier berganda	
Subyantoro, A., <i>et al</i> (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasional 3. Kepuasan Kerja (mediasi) 	Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul sebanyak 47 orang.	Pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner dikompilasi dengan Skala Likert dan kemudian dihitung menggunakan metode SPSS analisis jalur (<i>path analysis</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, 2. Budaya Organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan; 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak ada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja; 4. Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.
Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022)	Pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Kompetensi 3. Motivasi (<i>intervening</i>) 	54 Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan	Penelitian kuantitatif, menggunakan metode survey penyebaran kuesioner. Analisis statistik model <i>Structural Equation Modeling</i>	Kompetensi secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja, namun dengan melalui motivasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja dalam hubungan ini motivasi merupakan variabel mediasi penuh (<i>full mediator</i>) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
	intervening pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan				(SEM - PLS)	baik secara langsung maupun melalui motivasi
Sumarno <i>et al</i> (2022)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Di Wilayah Kec.Purworejo Kota Pasuruan)	Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi 3. Kepuasan kerja (mediasi) 4. Kinerja 	78 pegawai kecamatan (tujuh kecamatan) di wilayah Kecamatan Purworejo, Kota Pasuruan	Penelitian kuantitatif dengan metode SEM-SmartPLS. Pengumpulan data dikumpulkan melalui kuesioner.	Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya motivasi mampu meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja.
Alwali, J. and Alwali, W. (2022)	<i>The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a</i>	Kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecerdasan emosional, 2. gaya kepemimpinan transformasional, 3. prestasi kerja 	157 dokter di rumah sakit umum Irak	Pendekatan kuantitatif dengan pemodelan persamaan struktural melalui kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM)	kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja. kepuasan kerja berperan memediasi positif dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan prestasi kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh mediasi positif pada

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
	<i>test of the mediating role of job satisfaction</i>				dan estimasi <i>bootstrapping</i>	hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja
Curado, C. and Santos, R. (2022)	<i>Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction</i>	kinerja adaptif	1. kepuasan kerja; 2. kepemimpinan transformasional	192 organisasi layanan kesehatan nirlaba	survei online yang dikirim ke database nasional. Pendekatan pemodelan persamaan struktural	kepuasan kerja sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja adaptif. Kepemimpinan transformasional secara langsung tampaknya tidak berpengaruh terhadap kinerja adaptif.
Sudha, A., Azam, S.M.F. and Tham, J. (2023),	<i>Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment</i>	kinerja pegawai	1. kepemimpinan transformasional; 2. komitmen organisasi	370 karyawan dari berbagai kantor layanan sipil di Maladewa.	desain kuantitatif dan <i>cross-sectional</i> melalui kuesioner online, dan model persamaan struktural	kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
Suharno <i>et al.</i> , (2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction</i>	kepuasan kerja; kinerja karyawan	1. lingkungan kerja, 2. gaya kepemimpinan 3. budaya organisasi	179 sample dari 642 karyawan Parador Hotels and Resorts, Indonesia	Penelitian kuantitatif dengan metode analisis statistik deskriptif dan SEM- <i>Partial Least Square</i>	lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
	<i>and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia</i>					Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan bukan merupakan variabel mediasi
Marcy Rita, Otto Randa Payangan, Yohanes Rante, Ruben Tuhumena, Anita Erari, (2018)	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i>	kinerja karyawan	1. kepemimpinan transformasional, 2. komitmen organisasi, 3. motivasi, 4. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Responden karyawan Sekretariat Daerah Provinsi Papua	Penelitian kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	moderasi OCB tidak mempengaruhi hubungan secara signifikan antara komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja pegawai
Soomro, B.A. and Shah, N. (2019),	<i>Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job</i>	kinerja karyawan	1. orientasi kewirausahaan 2. budaya organisasi 3. kepuasan kerja, 4. komitmen organisasi	326 responden	Penelitian kuantitatif, yang didasarkan pada data <i>cross-sectional</i> . Secara total, melalui	pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan

Peneliti	Judul	Variabel terikat	variabel bebas	populasi	Desain dan Metode Penelitian	Hasil
	<i>satisfaction, organizational commitment, and employee's performance</i>				model persamaan struktural.	terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : data diolah, 2023

2.2. Landasan Teori

Dalam pembahasan landasan teori ini, akan membahas dasar teori-teori yang mendukung penelitian serta dapat mendefinisikan beberapa variabel independen yang memberi pengaruh dan variabel dependen yang akan dilakukan penelitian .

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan suatu perusahaan tidak dapat terlepas dari peran penting pemimpin. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, serta melakukan pengontrolan. Menurut Raharjo, n.d dalam Asriani et.al. (2020) bahwa, baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James MacGregor Burns tahun (1978). Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika “para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dengan moral dan motivasi.” Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi para pengikut untuk mengubah harapan, persepsi, dan motivasi sehingga bekerja secara optimal mewujudkan tujuan bersama. Teori kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh

Bass dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong usaha ekstra untuk mencapai kinerja bawahan sesuai yang diharapkan, pencapaian diatas target yang ditetapkan.

Dalam buku yang berjudul “*Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership*” (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) serta (Humphreys & Brown, 2002) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), yaitu pemimpin yang mewujudkan admosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.
2. inspirasi (*inspirational motivation*), yaitu Pemimpin memberikan ide-ide yang jelas, pandangan dan harapan yang tinggi, menimbulkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam berbagai cara yang sederhana
3. pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu Pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah.
4. perhatian pribadi (*individualized consideration*), yaitu Pemimpin memberikan perhatian personal, melatih, menasihati para pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Definisi kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge

(2019) adalah pemimpin yang dapat menginspirasi para pengikut untuk dapat melampaui kepentingan pribadi dan juga berkemampuan untuk memiliki pengaruh yang mendalam serta luar biasa terhadap para pengikutnya. Menurut Benjamin & Flynn dalam Asriani *et.al.* (2020), pimpinan yang memiliki gaya transformasional dapat menginspirasi orang lain untuk melihat masa secara optimis, memproyeksikan visi yang ideal, serta mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang tidak hanya mementingkan tercapainya suatu tujuan namun pemimpin yang mampu menginspirasi dan mendorong perubahan pengikutnya untuk lebih kreatif, dan optimis dengan mengkomunikasikan visi dengan baik sehingga kinerja pengikutnya dapat optimal dan melebihi dari target.

2.2.2 Budaya Organisasional

Budaya di tempat kerja memutuskan bagaimana karyawan akan berperilaku satu sama lain atau dengan pihak eksternal dan juga memutuskan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas produktif. Budaya organisasi adalah aturan norma, cara berperilaku, keyakinan yang diyakini oleh anggota organisasi untuk menciptakan karakteristik yang berbeda dari organisasi lain untuk dipercaya dan diimplementasikan bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Rohman, *et al*, 2021). Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan,

dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial (Luthans & Doh, 2012). Definisi budaya organisasi menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, yaitu bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dapat dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua bahwa budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Ketiga, walaupun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda, mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (*shared*) (Robbins & Coulter, 2010). “suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.” (Robbins & Judge, 2019).

Dengan demikian, budaya organisasional dapat diartikan sebagai suatu perangkat aturan norma, cara berperilaku, keyakinan yang diterima dan menyatukan anggota organisasi serta menghasilkan perilaku sosial yang membedakan dengan organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins & Judge, (2019) mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko, serta bagaimana organisasi menghargai

tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan menghasilkan ide-ide karyawan.

2. Memperhatikan detail, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis organisasi dan pertimbangan penilaian.
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil. Perhatian terhadap detail ini membahas analisis organisasi dan pertimbangan penilaian. Orientasi hasil adalah sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada memperhatikan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil ini.
4. Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang dalam organisasi agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi terbaik
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo (sekarang atau seperti sebelumnya) sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.2.3 Kepuasan kerja

Dengan terpenuhinya kepuasan kerja diharapkan karyawan akan mengeluarkan seluruh energi dan kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, sehingga dapat menciptakan kinerja yang

maksimal bagi perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel *intervening* (mediasi) (Putri *et.al* 2020).

Menurut Kinicki dan Kreitner (2014: 169) kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins, & Judge. 2019 adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan itu, sementara seseorang dengan kepuasan rendah memiliki perasaan negatif. Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapan dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Pengertian Kepuasan Kerja menurut Luthans (2012) dalam Asriani *et.al* 2020, kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Dengan demikian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai reaksi dan persepsi dari pekerja terkait pekerjaan yang dapat memberikan hal yang penting serta menimbulkan reaksi positif maupun negatif.

Luthans dalam Sumarno *et al* 2022 membagi kepuasan kerja ke dalam lima aspek. Aspek - aspek tersebut, yaitu :

1. Kepuasan terhadap pekerjaan

Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan

memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. Pembayaran

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

3. Promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

4. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

5. Kelompok kerja

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.

6. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian kinerja (Roziqin, 2010; Edison, 2016) dalam Erniwati, S., *et al* (2020) adalah hasil pemikiran dan energi seorang perwira terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung dalam jumlah, tetapi dalam banyak hal hasil pemikiran dan energi tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide untuk memecahkan masalah, inovasi baru barang atau jasa, bias juga merupakan penemuan dari lebih banyak hal.

Menurut Sutrisno (2016) “Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.” Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2019) kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja atau proses, dapat diukur dan dilakukan berdasarkan tugas dan

tanggungjawab yang ditetapkan suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Yang pada intinya penilaian kinerja dianggap sebagai alat untuk meyakinkan bahwa individu memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat pada 5 indikator (Robbins & Judge, 2019) yaitu :

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja :

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu :

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud

menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

6. Komitmen Kerja

Keinginan yang sangat kuat untuk tetap bertahan menjadi karyawan perusahaan ditandai dengan kemauan dalam mengerahkan semua daya dan upaya untuk kepentingan perusahaan.

2.2.5 Komitmen Organisasional

Armstrong (2014) mendefinisikan komitmen organisasional mengacu pada keterikatan dan kesetiaan. Menurutnya komitmen organisasional terkait dengan perasaan individu tentang organisasi mereka yang diwujudkan dengan keinginan tetap berada didalam organisasi, penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, dan kesiapan untuk mengerahkan upaya yang cukup besar atas nama organisasi. Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan definisi komitmen organisasional adalah keyakinan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan keinginannya untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Sejalan dengan defnisi tersebut, Mowday *et al* (dalam Luthans 2011) mendefinisikan komitmen organisasional dengan tiga karakteristik perilaku yaitu (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; (2) kesediaan untuk mengerahkan upayanya atas nama organisasi; dan (3) keyakinan dan penerimaan

terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut Luthans (2011) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap kesetiaan karyawan dan kepedulian terhadap organisasi untuk keberhasilan serta kesejahteraan yang berkelanjutan. Dengan definisinya, Luthans berupaya menjelaskan komitmen organisasional secara lebih menyeluruh dan terukur. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak terlepas dari sikap loyal dari seorang karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi serta berupaya mencapai keberhasilan baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri.

Dalam perkembangan kajian komitmen organisasional terdapat dukungan terhadap model tiga indikator yang diusulkan oleh Meyer dan Allen (1991). Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa untuk meningkatkan komitmen karyawannya terdapat indikator-indikator yang merujuk model pada Meyer dan Allen. Ketiga indikator tersebut pada prinsipnya menjelaskan perbedaan alasan mengapa individu memilih untuk tetap tinggal di dalam organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*) melibatkan keterikatan emosional karyawan yang ditunjukkan dengan identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini terbentuk karena adanya kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki karyawan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Keinginan untuk tetap tinggal yang didorong oleh lingkungan kerja yang positif, nyaman, menyenangkan. Lebih jauh adanya pengorbanan demi pencapaian tujuan organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) melibatkan komitmen berdasarkan pertimbangan biaya yang ditanggung karyawan

jika meninggalkan organisasi. Karyawan akan mempertimbangkan apakah organisasi bisa memberikan keberlangsungan terhadap dirinya jika ia tetap tinggal. Apakah perusahaan menjadi tempat terbaik bagi dirinya, memberikan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, dan memiliki arti kedepannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Selain itu kerugian kehilangan tunjangan, kesempatan karir, jaringan kolega kerja, keuntungan finansial ataupun non-finansial jika ia keluar dari organisasi

3. Komitmen normatif hadir karena adanya penilaian karyawan untuk tetap bersama organisasi karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Keyakinan bahwa organisasi telah melakukan hal yang benar dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini karena adanya kepercayaan bahwa organisasi memberikan manfaat bagi dirinya ataupun orang lain sehingga memunculkan keharusan untuk tetap tinggal dan rasa bersalah bila meninggalkan organisasi.

Komitmen organisasional adalah bentuk kesetiaan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menumbuhkan rasa komitmen organisasional pada karyawan agar karyawan menjadi loyal.

2.2.6 Generasi Milenial

Pembahasan adanya perbedaan generasi pada lingkungan kerja menjadi salah topik pembahasan dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia, dan konsep perbedaan generasi terus berkembang dari waktu ke waktu. Pertama

kali penelitian terkait perkembangan nilai – nilai generasi dilakukan oleh Manheim pada tahun 1952. Menurut Manheim (1952) dalam Putra, Y. S. (2017), generasi adalah suatu konstruksi sosial dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang memiliki kesamaan umur dan pengalaman historis yang sama.

Menurut Parry & Urwin (2011) dalam Putra, Y. S. (2017), pengelompokan generasi di dasari oleh dua hal pokok, yaitu faktor demografi khususnya kesamaan tahun kelahiran dan kedua adalah faktor sosiologis yang dimaksud yaitu kejadian–kejadian historis. Faktor sosiologis lebih banyak dipakai sebagai dasar dalam studi maupun penelitian tentang perbedaan generasi. Para ahli berpendapat bahwa generasi terbentuk lebih disebabkan karena kejadian atau event yang bersejarah dibanding dengan tahun kelahiran.

Menurut Bencsik & Machova (2016) dalam Peramesti, N. & Kusmana, D. (2018), terdapat 5 generasi yang lahir setelah perang dunia kedua dan berhubungan dengan masa kini menurut teori generasi, yaitu:

1. *Baby Boomer* (1946 – 1964)

Generasi yang lahir setelah Perang Dunia II ini memiliki banyak saudara, akibat dari banyaknya pasangan yang berani untuk mempunyai banyak keturunan. Generasi yang adaptif, mudah menerima dan menyesuaikan diri. Dianggap sebagai orang lama yang mempunyai pengalaman hidup.

2. Generasi X (1965-1980)

Tahun-tahun ketika generasi ini lahir merupakan awal dari penggunaan PC (*personal computer*), video games, tv kabel, dan internet. Penyimpanan datanya

pun menggunakan *floopy disk* atau disket. MTV dan video games sangat digemari masa ini. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Jane Deverson, sebagian dari generasi ini memiliki tingkah laku negatif seperti tidak hormat pada orang tua, mulai mengenal musik punk, dan mencoba menggunakan ganja.

3. Generasi Y (1981-1994)

Dikenal dengan sebutan generasi millennial atau milenium. Ungkapan generasi Y mulai dipakai pada editorial koran besar Amerika

4. Generasi Z (1995-2010)

Dikenal juga dengan iGeneration, generasi net atau generasi internet. Mereka memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu seperti ngetweet menggunakan ponsel, browsing dengan PC, dan mendengarkan musik menggunakan *headset*. apa pun yang dilakukan kebanyakan berhubungan dengan dunia maya. Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka.

5. Generasi Alpha (2011-2025)

Generasi yang lahir sesudah generasi Z, lahir dari generasi X akhir dan Y.

Generasi yang sangat terdidik karena masuk sekolah lebih awal dan banyak belajar, rata-rata memiliki orang tua yang kaya

Kepemimpinan milenial diterjemahkan sebagai kepemimpinan masa kini yang menyesuaikan dengan gaya generasi baru yang lahir pada era 1980-an. Pola

kepemimpinan milenial tidak sama dengan pola kepemimpinan lama dari generasi sebelumnya.

Peramesti, N. & Kusmana, D. (2018) menyebutkan bahwa karakter generasi milenial ini, kepemimpinan yang muncul pun perlu menjadi bagian dari figur yang cocok dengan mereka. Penerjemahan tentang kepemimpinan milenial ini pun fleksibel dan belum ada definisi mutlak dari para pakar kepemimpinan.

Beberapa karakter generasi milenial ini adalah :

1. kemampuan mereka mengakses teknologi informasi yang lebih baik dari generasi sebelumnya.
2. generasi milenial lebih memiliki keberanian dalam berinovasi.
3. generasi milenial lebih menyukai independensi dan kemandirian.
4. generasi milenial lebih menyukai sesuatu yang instan.

Terdapat beberapa hal yang dapat ditekankan dalam pola kepemimpinan ini antara lain :

1. kepemimpinan milenial perlu memahami dan memakai pola komunikasi generasi milenial yang dipimpinnya.
2. kepemimpinan milenial perlu mendorong inovasi, kreativitas, dan jiwa entrepreneurship generasi baru.
3. kepemimpinan milenial perlu mendukung kemandirian dan jiwa entrepreneurship generasi milenial.

2.3 Hubungan Antar Variabel

Dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian pengaruh variabel-variabel eksogen atau bebas terhadap variabel endogen atau dependen baik secara langsung

maupun melalui variabel moderasi atau *intervening*. Variabel eksogen atau bebas yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional, sedangkan variabel endogen atau dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan variabel Kepuasan Karyawan sebagai mediasi atau *intervening* dan Komitmen Organisasional sebagai moderasi.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Benjamin & Flynn dalam Asriani *et.al* 2020 bahwa pimpinan yang memiliki gaya transformasional akan mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong usaha ekstra untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional mampu mendorong bawahan untuk mencapai target yang melebihi apa yang telah ditetapkan.

Semakin baik penerimaan bawahan atas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinannya maka kinerja karyawan semakin meningkat. Teori tersebut diperkuat oleh beberapa penelitian sebelumnya oleh Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022), Asriani *et.al.* (2020), Mahmud, M., & Sopiah, S. (2022), Subyantoro, A., & Hartati, A. S.(2021), Nisa, S. K., Sunaryo, H., & Rahman, F. (2022) dan Sumarno *et.al.* (2022) yang berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasional suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.” (Robbins & Judge, 2019). Sistem bermakna seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Budaya organisasional memiliki dampak yang besar terhadap pembentukan sikap dan perilaku karyawan, sikap dan komitmen yang harus mereka tunjukkan, komunikasi yang baik, nilai-nilai hidup semua mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Budaya organisasional di terapkan dengan baik dalam organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Dengan kebiasaan – kebiasaan baik yang membentuk sikap dan perilaku karyawan menjadi lebih baik dalam suatu organisasi dapat memberi pengaruh yang positif, membentuk sumber daya yang kompeten sehingga harapannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al* (2020), yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Individu dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkinerja lebih baik, dan organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif (Robbins & Judge, 2019). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan landasan kinerja bisnis di masa depan (Roberts & David, 2020) sehingga kepuasan kerja merupakan faktor positif dalam meningkatkan kinerja (Kovacs *et al.*, 2018) Semakin tinggi

tingkat kepuasan kerja akan diikuti dengan meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Erniwati S *et.al.*, Asriani *et al* (2020) dan Sumarno *et al* (2022). Namun berbeda dengan hasil penelitian oleh Purwadi *et.al.* kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk maju dan berprestasi, serta mampu membuat karyawan dapat berfikir dalam menyelesaikan masalah dengan cara pandang yang baru diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang dapat menjadi teladan bagi organisasi, memberikan motivasi, memiliki kecerdasan intelektual dan dapat memahami karyawan akan membuat karyawan menjadi nyaman dalam bekerja, sehingga akan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Teori tersebut telah diperkuat dengan penelitian Asriani *et.al* (2020) dan Nisa, S. K. *at.al.* (2022) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Melalui budaya organisasional dapat membentuk perilaku karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan, sehingga keberadaan seorang karyawan di sebuah perusahaan dapat dirasakan oleh pimpinan perusahaan. Budaya organisasi di sebuah perusahaan harus dapat dibangun atas dasar pemenuhan kepentingan perusahaan dan karyawan, agar karyawan memiliki kepuasan kerja, dan dapat memberikan potensi yang dimiliki secara maksimal sesuai dengan

keinginan perusahaan. Terdapat aspek dalam budaya organisasi yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Semakin baik pemahaman dan pengamalan nilai-nilai budaya organisasi pada diri karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan karyawannya. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Asriani *et al* (2020) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja begitu juga dengan penelitian Erniwati S *et al.* (2020) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

2.3.6 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja bertindak sebagai mesin penggerak semangat kerja, disiplin, dan pemicu kinerja individu ketika gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan (Thamrin, 2012). Artinya pemimpin yang sukses dapat merangsang kinerja karyawan melalui pengaruh kepuasan kerja yang efektif (Shahab & Nisa, 2014). Bawahan dan kebutuhan esensialnya menjadi prioritas bagi pemimpin transformasional (Rattanaborworn, 2015). Ketika kebutuhan dan keinginan pengikut terpuaskan, hal tersebut akan mempengaruhi kinerja mereka, dan dengan demikian, mereka akan mengerahkan upaya melebihi harapan (Okechukwu, 2017). Sebagian besar literatur yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan kepuasan kerja telah meyakinkan kepemimpinan transformasional sebagai prediktor yang baik terhadap kinerja karyawan (Braun *et al.*, 2013). Senada dengan itu, beberapa ahli menegaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dalam mendukung kinerja karyawan melalui

kepuasan kerja. Penelitian Nugroho *et al.*, (2020) menyatakan terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja terhadap hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Atmojo (2012) melakukan penelitian pada rumah sakit di Indonesia dan menemukan mediasi parsial kepuasan kerja terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Prabowo *et al.* (2018) menyatakan kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. penelitian Piranha *et al.* (2012) melaporkan peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, Andreani dan Petrik (2016) meyakinkan adanya pengaruh positif langsung dan tidak langsung kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Iman dan Lestari (2019) juga menemukan adanya pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

2.3.7 Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Syauta *et al.* (2012) kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan secara langsung mampu meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang mampu diinternalisasikan kedalam individu-individu dalam organisasi, maka akan membentuk karakter seorang karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan

perusahaan. Jika karyawan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu menunjukkan bahwa mereka puas dengan pekerjaan (Sekaran, 1989). Hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Habib *et al.* (2014), Soryani *et al.* (2018), Pawirosumarto *et al.* (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi membawa pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Hira dan Waqas (2012), Thamrin (2012), Maharani *et al.* (2013) menunjukkan pengaruh langsung dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan penelitian terdahulu yang telah di jabarkan, variabel kepuasan kerja memenuhi syarat untuk diuji sebagai variabel moderasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.3.8 Peran Moderasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan sangat penting untuk menentukan komitmen karyawan. Para peneliti telah mengamati bahwa karyawan yang senang dengan manajernya akan merasa lebih terikat pada organisasinya (Stup, 2006). Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Yeh dan Hong (2012) menemukan bahwa komitmen organisasional secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Chang, et al. (2007) juga melaporkan bahwa komitmen organisasi sepenuhnya memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Wells dan Peachey (2011) menggunakan kepuasan kerja sebagai mediator antara gaya kepemimpinan

dan niat berpindah, dan merekomendasikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk diterapkan dalam penelitian selanjutnya. Pemimpin dapat memimpin individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dan mengembangkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Mendukung hal tersebut, banyak penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Abdul, Ausnain & Munawae, (2012); menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan langsung dengan komitmen organisasi. Dalam beberapa penelitian, dipastikan bahwa dimensi komitmen organisasi dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan transformasional (Lo Ramayah dan Min, 2009; dan Thamrin, 2012). Peneliti terdahulu juga menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Chen, Silverthorne & Hung, 2006). penelitian Rashid, Sambasvani, dan Joari (2003) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berdampak terhadap kinerja.

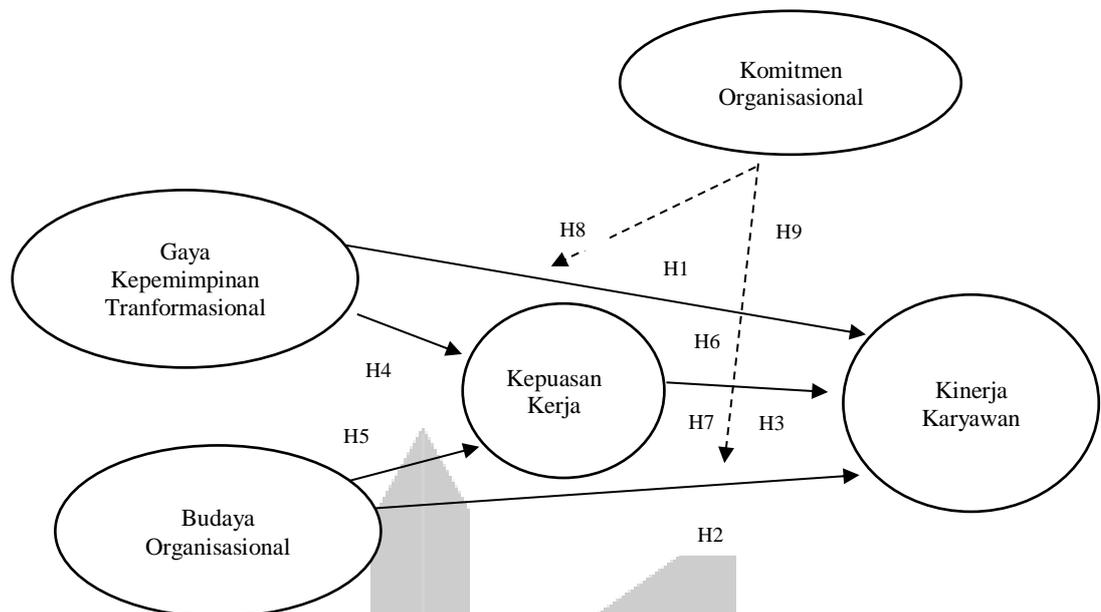
2.3.9 Peran Moderasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kuat dan sesuai dengan karyawan mampu menjadi tolak ukur bagi karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi, yang secara langsung akan meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Domiri (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi melalui komitmen organisasional. Budaya organisasi yang kuat dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah

perkembangan yang lebih baik, dan mampu menumbuhkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Nilai yang diperankan oleh budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen pegawai merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan kedalam perilaku karyawan yang berbentuk pemahaman terhadap tugas dan kewajiban (Kreitner and Kinicki, 2013). Penelitian yang dilakukan oleh Messner (2013), Acar (2012), memperkuat hubungan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional karena hasilnya menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif. Disisi lain, Komitmen karyawan dengan organisasi adalah insentif besar karena dalam hal ini karyawan akan bekerja untuk tujuan organisasi dan akan berusaha mencapai target yang ditentukan. Hal tersebut senada dengan Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan bekerja dengan penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi menyadari bahwa hal terpenting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Memari *et al.* (2013), Fu dan Deshpande (2013), Hafiz (2017), menunjukkan adanya hubungan positif antara dimensi komitmen organisasional (*affective commitment, normative commitment, continual commitment*) terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Pada gambar diperlihatkan kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan :



Sumber : Asriani et al (2020), Boyas, J. R., & Rachmad, Y. E. (2022), Erniwati S *et al* (2020), Purwadi *et al* (2020), Putri et al (2020), Runtuwene, K. et al (2022), Subyantoro, A., et al (2021), Pariesti, A., & Christa, U. R. (2022), Sumarno et al (2022), Alwali, J. and Alwali, W. (2022), Curado, C. and Santos, R. (2022), Sudha, A., Azam, S.M.F. and Tham, J. (2023), Suharno et al, (2017), Marcy Rita, Otto Randa Payangan, Yohanes Rante, Ruben Tuhumena, Anita Erari, (2018), Soomro, B.A. and Shah, N. (2019),

Gambar 2.16
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rujukan sebelumnya yang telah dilakukan, dan berdasarkan teori-teori yang terkait maka diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial OJK

H2 : Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial OJK

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial OJK

H4 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial OJK

H5 : Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan milenial OJK

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial OJK.

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial OJK

H8 : Komitmen organisasional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan milenial OJK.

H9 : Komitmen organisasional memoderasi pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja karyawan milenial OJK.

