

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh :
Miftah Nugroho Arfattola
NIM. 15.0101.0167

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :

Miftah Nugroho Arfattola

NIM. 15.0101.0167

**PROGAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
2020**

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang)**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Miftah Nugroho Arfattola

NPM 15.0101.0167

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **20 Februari 2020**.....

Susunan Tim Penguji

Pembimbing I

Drs. Dajmi Suhaeli, M.M

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Drs. Dahli Sulaehi, M.M

Ketua

Muhdyanto, S.E., M.Si

Sekretaris

Dra. Eni Zuhriyah, M.Si

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

10 MAR 2020

Dra. Marlina Kurnia, M.M

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Miftah Nugroho Arfattola

NPM : 15.0101.0167

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul :

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang)**

Adalah benar-benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemusian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaanya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 6 Maret 2020

Pembuat Pernyataan



Miftah Nugroho Arfattola

NIM. 15.0101.0167

RIWAYAT HIDUP

Nama : Miftah Nugroho Arfattola
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 10 April 1995
Agama : Islam
Alamat Rumah : Kertodadi RT.04/RW.02 Bumirejo
Kec. Kaliangkrik Kab. Magelang
Alamat Email : miftahnugroho11@gmail.com
Pendidikan Formal:
Sekolah Dasar (2003-2009) : SDN Bumirejo
SMP (2009-2012) : MTsN Kaliangkrik
SMA (2012-2015) : SMK Muhammadiyah Bandongan
Perguruan Tinggi (2015-2020) : Universitas Muhammadiyah Magelang
Pengalaman organisasi
- Pengurus Himpunan Mahasiswa Manajemen (HMM), Universitas Muhammadiyah Magelang, sebagai Anggota Bidang Minat & Bakat (2017 – 2018)

Magelang, 6 Maret 2020

Peneliti



Miftah Nugroho Arfattola

NIM. 15.0101.0167

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum hingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.”

(QS. Ar Ra’d: 11)

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya.”

(QS.Al.Baqarah:286)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan yang lain dan hanya kepada Allah-lah hendaknya kamu berharap.”

(QS.Al Insyirah;6-8)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul: “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang).**” Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang. Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Suliswiyadi, M.Ag selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
3. Muhdiyanto, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan dan Wali Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Magelang.
4. Mulato Santosa, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang.
5. Drs. Dahli Suhaeli, MM selaku Dosen pembimbing yang telah memberi masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
6. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
7. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah banyak memberikan bantuan penyediaan buku-buku referensi dan pustakawan pustakawati yang telah melayani peminjaman dengan baik.

8. Bapak, Ibu, adek dan seluruh keluarga yang tak henti memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moril maupun materil untuk mendukung saya menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.
9. Teman-teman dan sahabat yang selalu memberikan dukungan dan memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian ini.
10. Bapak Muh. Faozan selaku HRD KSPPS Karisma Magelang beserta staf dan karyawan lainnya, yang telah memberikan izin dan informasi untuk mengadakan penelitian.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Wassalammualaikum Wr. Wb.

Magelang, 6 Maret 2020

Peneliti



Miftah Nugroho Arfattola
NIM. 15.0101.0167

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
RIWAYAT HIDUP.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	6
1. Manfaat Akademis	6
2. Manfaat Praktis	6
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	8
A. Telaah Teori	8
1. Kepuasan Kerja	8
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	12
3. Komitmen Organisasi.....	15
4. Budaya Organisasi	18
B. Telaah Penelitian Sebelumnya	22
C. Pengembangan Hipotesis	24
D. Model Penelitian	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
A. Populasi Dan Sampel	29
1. Populasi	29
2. Sampel.....	29
B. Data Penelitian	30
1. Jenis Data dan Sumber Data	30
2. Metode Pengumpulan Data.....	31
C. Definisi Operasional Dan Metode Pengukuran Variabel.....	31
1. Definisi Operasional Variabel.....	31
2. Metode Pengukuran Variabel.....	33
D. Uji Instrumen Data	34
E. Metode Analisis Data	35
1. Analisis Regresi Linear Berganda.....	35
2. Uji Hipotesis.....	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	39
A. Statistik Deskriptif Profil Responden.....	39

B.	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	40
C.	Statistik Deskriptif Jawaban Responden	42
D.	Uji Instrumen Penelitian.....	43
E.	Hasil Analisis Data	44
F.	Uji Model Penelitian	46
G.	Analisis dan Pembahasan	49
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		55
A.	Kesimpulan.....	55
B.	Keterbatasan Penelitian	56
C.	Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA		58
LAMPIRAN.....		61

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja Dan Anggota 2018	3
Tabel 4.1 Jawaban responden berdasarkan Usia dan jenis kelamin.....	39

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	28
Gambar 3.1 Kurva Normal Uji F	36
Gambar 3.2 Kurva Normal Uji t	37
Gambar 4.1 Hasil Uji F.....	46
Gambar 4.2 Nilai kritis gaya kep. transformasional terhadap kepuasan kerja.....	48
Gambar 4.3 Nilai kritis komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja	48
Gambar 4.4 Nilai kritis budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner	62
Lampiran 2	Tabulasi Pengisian Kuesioner	66
Lampiran 3	Statistik deskriptif	68
Lampiran 4	Deskriptif Jawaban Responden	68
Lampiran 5	Uji Validitas	70
Lampiran 6	Uji Reliabilitas	75
Lampiran 7	Analisis Regresi Linear Berganda.....	76
Lampiran 8	Tabel r (df 1-50).....	77
Lampiran 9	Tabel F.....	79
Lampiran 10	Tabel t.....	81

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang)

Oleh:

Miftah Nugroho Arfattola
15.0101.0167

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSPPS Karisma Magelang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linear berganda, pengujian instrumen, koefisien determinasi, dan analisis parsial. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional merupakan kunci utama dalam tumbuh kembangnya sebuah perusahaan. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola secara optimal sehingga kuantitas dan kualitas SDM yang ada dalam perusahaan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan bisa menjadi aset perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, yang berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Wibowo (2013:132) kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki disiplin kerja serta loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya dan akan lebih maksimal dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan. Fenomena ketidakpuasan dalam bekerja menjadi masalah serius yang dihadapi oleh perusahaan, ketidakpuasan terjadi karena kondisi kerja yang dianggap tidak sesuai dengan harapan karyawan,

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi yang diterapkan seorang pimpinan dipandang sebagai suatu syarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi. Menurut Amstrong & Taylor dalam Nariswari (2016:7) gaya kepemimpinan transformasional

merupakan kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah perilaku bawahan agar memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu untuk mencapai tujuan bersama.

Komitmen organisasi yang ada juga mempengaruhi kepuasan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Seseorang yang berkomitmen akan melihat dirinya sebagai anggota yang wajib bertanggung jawab terhadap perusahaannya, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, seseorang yang kurang berkomitmen lebih berkemungkinan melihat dirinya sendiri sebagai orang luar, mengekspresikan lebih banyak ketidakpuasan mengenai banyak hal, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

Pimpinan dapat menciptakan budaya organisasi, dengan memberikan pengarahan, koordinasi, dan bimbingan dalam pembentukan mental kerja yang baik bagi karyawannya. Manahan, (2004:186) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan tradisi yang direfleksikan dalam penerapan nilai-nilai atau norma-norma kaidah yang berlaku di dalam suatu perusahaan, dan secara konsisten diterapkan anggota perusahaan. Kesesuaian antara individu dalam organisasi dan budaya dalam suatu organisasi sangatlah penting karena budaya organisasi menunjukkan bagaimana anggota organisasi berperilaku dan melakukan pekerjaannya.

Tabel.1.1
Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja dan Anggota 2018

Kantor	Karyawan 2017	Karyawan 2018	Anggota 2017	Anggota 2018
KC. Utama	42	45	11.525	12.490
KC. Grabag	13	14	7.761	10.290
KC. Temanggung	7	8	2.903	3.924
KC. Muntilan	6	6	967	1.667
Total	68	73	23.156	28.371

Sumber : Buku RAT KSPPS Karisma Magelang

Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah (KSPPS) Karisma Magelang merupakan salah satu lembaga keuangan syariah berbasis Islam. Selama lebih dari 20 tahun KSPPS Karisma berkomitmen untuk memajukan kesejahteraan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional.

Dari tabel 1.1 terlihat pada tahun 2018 adanya peningkatan dari sisi jumlah keanggotaan yaitu sebesar 18,3% dan kenaikan tenaga kerja sebesar 9,5% dari tahun sebelumnya. Alasan peneliti mengambil KSPPS Karisma sebagai tempat penelitian adalah KSPPS Karisma dikenal oleh masyarakat menjadi salah satu BMT terbesar dan pertama berdiri di Magelang. KSPPS Karisma Magelang memiliki peningkatan dari tahun ke tahun dari jumlah keanggotaan, tenaga kerja serta penambahan kantor cabang yang semakin diperluas. BMT yang mempunyai budaya kerja yang baik dapat membangun ikatan kekeluargaan dengan semua pihak terutama karyawan dan anggota.

Hasil penelitian terkait dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh Ardana (2016) dan Lusianah (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh

terhadap kepuasan kerja. Variabel komitmen organisasi yang dilakukan oleh Suwandana, (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi yang dilakukan oleh Yakup (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Andi & Sudarno (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Muhammad Rudiansyah (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan riset gap diatas, ditemukan hasil yang berbeda-beda mengenai pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain bahwa dalam hasil penelitian-penelitian sebelumnya ditemukan hubungan variabel yang tidak konsisten dan menghasilkan pengaruh yang tidak signifikan, sehingga membuat penulis tertarik untuk meneliti.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk mengetahui pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja diambil judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan KSPPS Karisma Magelang).”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah yang akan diteliti pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian mengenai kajian yang akan dibahas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu :

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan baru yang lebih luas terhadap kepuasan kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya bagi penulis maupun pembaca.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi perusahaan sebagai bahan masukan dan pertimbangan evaluasi kepuasan kerja, dapat memberikan pemikiran menentukan kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

E. Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab dan antara bab yang satu dengan bab lainnya merupakan satu komponen yang saling terkait.

Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini meliputi uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan dikemukakan hasil penelitian sebelumnya badan teori-teori yang mendasari analisis data yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka seperti teori kepuasan kerja, gaya

kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi serta kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian akan diuraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, metode pengumpulan data, definisi operasional, uji data dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk membahas dan menguraikan pengujian yang telah dilakukan meliputi statistik deskriptif dan uji hipotesis.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran. Bagian akhir akan diisi dengan lampiran yang dapat mendukung skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

Untuk mendukung penelitian ini maka perlu dikemukakan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan ruang lingkup pembahasan yang dipaparkan sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2013:132) kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya. Pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktivitas tugas.

Luthans, (2012:243) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. *Kedua*, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. *Ketiga*, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subyektif, yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang secara nyata diterima oleh karyawan dari pekerjaannya dibandingkan

dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas, atau berhak baginya.

Robbins, Stephen P. Dan Judge (2015:46) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Hasibuan (2013:202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan kebutuhan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya, demikian sebaliknya.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan serta harapan seseorang akan penghargaan yang diterimanya dari pekerjaan yang dilakukannya.

Teori yang mendukung variabel kepuasan kerja, yaitu:

a. Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*)

Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini dikembangkan oleh

Herzberg (As'ad, 2002) berdasarkan teori penelitiannya, ia membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu:

- 1) *Satisfiers (motivators)* merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.
- 2) *Dissatisfiers (hygiene factors)* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri atas kebijakan dan administrasi perusahaan, mutu pengawasan gaji, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (As'ad, 2002). Prinsip pada teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya *equity* (keadilan) atau tidak pada suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil (*equity and inequity*) atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lainnya. Pada teori ini ada tiga macam elemen utama, yaitu :

- 1) *Input* (masukan) merupakan segala sesuatu yang berharga yang diraskan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini bisa berupa pendidikan, pengalaman, kecakapan dan lain-lain.

- 2) *Outcomes* (hasil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai 'hasil' dari pekerjaannya, seperti gaji, symbol status, penghargaan, peluang untuk meraih keberhasilan dan lain-lain.
- 3) *Comparision person* (orang sebagai pembanding). Pembanding bisa berupa orang di perusahaan yang sama, diperusahaan yang berbeda atau bisa pula diri sendiri diwaktu lampau.

c. Teori Nilai (*Value Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang.

d. Teori Pemenuhan *Kebutuhan (Need Fulfillment Theory)*

Menurut teori ini kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuham karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan tidak akan merasa puas. Setiap orang yang bekerja mengaharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Menurut Sutrisno (2009:80) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan atau karyawan dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Burn dalam Northouse (2010:176) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para karyawannya dengan mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka.

Menurut Priadana dan Hadian (2013:304) kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan atau kebutuhan jangka pendek.

Armstrong & Taylor dalam Nariswari (2016:7) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi orang untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang besar. Dia percaya bahwa kepemimpinan yang baik berimplikasi pada sebuah respon moral dalam merespon nilai dan kebutuhan seseorang di jalan yang kondusif untuk membentuk hubungan baik didalam organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para pengikut untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bass dalam Handoko, T.H dan Tjiptono (2012:132) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Yukl, (2007:224) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya, yang pada akhirnya bawahan memiliki kepuasan dalam bekerja, sehingga melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut Bass & Avolio dalam Ardana (2016:9) menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan yaitu :

a. Kharisma

Mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha bekerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pemimpinnya.

b. Motivasi inspiratif

Dimana pemimpin menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme di antara rekan kerja dan bawahannya.

c. Stimulasi intelektual

Upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk

menanyakan asumsi, memunculkan ide-ide dan metode-metode baru, dan mengemukakan pendekatan lama dengan cara perspektif baru.

d. **Konsiderasi yang bersifat individual**

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru, fasilitator, orang terpercaya.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau karyawan mengenal dan terikat pada organisasinya. Kreitner dan Kinicki (2014:165) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Seseorang yang sangat berkomitmen akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dari sebuah perusahaan, merujuk pada organisasi dalam hal pribadi, mengabaikan sumber ketidakpuasan kecil, dan melihat dirinya tetap sebagai anggota organisasi. Sikap ini merupakan suatu proses yang berlangsung terus menerus, dimana karyawan akan memperlihatkan kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.

Robbins & Judge dalam Suwandana (2016:12) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan

memihak organisasi tertentu serta tujuan – tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi menyangkut kebanggaan karyawan terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi.

Menurut Luthans (2006:224) karyawan memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi, karyawan yang mempunyai komitmen pada perusahaan (organisasi) mempunyai sikap atau loyalitas kepada organisasi dan ditandai dengan partisipasi pada organisasi sebagai titik fokus dan berkelanjutan sampai suatu organisasi mencapai kesuksesan.

Suparyadi (2015:451) komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Mathis dan Jackson dalam Saputra (2017:5) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Menurut Mayer dan Allen dalam Titisari (2014) membagi komitmen kedalam tiga dimensi, yaitu :

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), adanya ikatan karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi karena keinginan dari diri sendiri.

- b. Komitmen normatif (*normative commitment*), adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan. Yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Jadi seorang karyawan bertahan karena adanya loyalitas.
- c. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), adalah komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga menjadi bahan pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap pada suatu organisasi.

Dessler dalam Sopiah (2008) mengemukakan cara yang bisa dilakukan untuk mengembangkan komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. *Share and share alike*. Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi dan penampilan fisik dll.
- b. *Make it charismatic*. menjadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.
- c. *Build the tradition*. Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- d. *Have comprehensive grievance procedures*. Bila ada keluhan atau komplain dari dalam/luar organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

- e. *Provide extensive two-way communications.* Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- f. *Create a sense of community.* Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu *community* dimana di dalamnya ada nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama dan berbagi.
- g. *Build value – based homogeneity.* Membangun nilai yang didasarkan adanya kesamaan.
- h. *Emphasize barnraising, cross utilization and teamwork.* Organisasi sebagai suatu *community* harus bekerjasama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan lain.
- i. *Get together.* Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin.
- j. *Support employee development.* Karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan.

4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi juga merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku

bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Kreitner dalam Yakup (2017:4) budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya organisasi merupakan norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku didalam organisasi agar diterima oleh lingkungan organisasi tersebut.

Menurut Mangkunegara (2005: 113) budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma untuk menjadi pedoman terhadap tingkah laku anggota organisasi agar dapat mengatasi masalah yang telah terjadi baik secara eksternal maupun internal. Robbins & Coulter dalam Handayati (2016:10) budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir, dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Fahmi (2016:186) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Suatu

organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus-menerus kepada karyawannya. Karena jika suatu organisasi tidak konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Manahan, (2004:186) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan tradisi yang direfleksikan dalam penerapan nilai-nilai atau norma-norma kaidah yang berlaku di dalam suatu perusahaan, dan secara konsisten diterapkan anggota perusahaan, baik di dalam bertingkah laku, bekerja, serta berkomunikasi di dalam lingkungannya berdasarkan ciri dan karakteristik masyarakat tersebut. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting, fungsi budaya organisasi menunjukkan peran dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2013: 34) adalah:

- 1) Memberikan identitas kepada anggota organisasi.

- 2) Memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja dipersepsikan sebagai positif dan memperkuat, dan sejauh mana konflik perubahan dikelola secara efektif.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memahami lingkungan mereka. Fungsi budaya organisasi ini membantu memahami mengapa organisasi melakukan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2013: 52) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

- 1) Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.
- 2) Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- 3) Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nariswari & Rahardjo (2016) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan adalah sampel acak sederhana dengan jumlah sampel 80 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Ardana, *et al* (2016) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 94 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Suwandana (2016) tentang pengaruh komitmen organisasional, pemberdayaan karyawan, dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampel jenuh atau sensus. Sampel yang digunakan sebanyak 82 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi, pemberdayaan karyawan dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Handayati (2016) tentang pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah sampel sebanyak 86 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Yakup (2017) tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 65 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Andi, Sudarno (2019) pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah sampel sebanyak 90 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Andri (2017) pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 90 responden. Hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh (uji model) gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Ardana (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kapuasan kerja. Pingkan Maindoka (2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen organisasi, motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Dan Ardila (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1. Gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Priadana dan Hadian (2013:304) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi perubahan pada tataran nilai. Kepemimpinan transformasional mampu mengajak publik untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan

yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan atau kebutuhan jangka pendek

Burns dalam Armstrong dan Taylor (2014:644) mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi orang untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang besar, kepemimpinan yang baik berimplikasi pada sebuah respon moral dalam merespon nilai dan kebutuhan seseorang di jalan yang kondusif. Ketidakpuasan karyawan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan terhadap pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif pada karyawan, pemimpin gagal memahami karyawan dan pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Simanjuntak (2017) dan Lusianah (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi

bagian dari organisasi kerja. Suparyadi (2015:451) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

Kreitner dan Kinicki (2014:165) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Seseorang yang berkomitmen akan melihat dirinya sebagai anggota sejati di sebuah perusahaan hingga mereka akan merasakan kepuasan setelah melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan komitmen organisasi ataupun meningkatkan komitmen organisasi, sebab dengan adanya rasa puas karyawan akan bekerja dengan senang hati dan tidak ada paksaan dapat memperoleh hasil yang baik dan menumbuhkan komitmen organisasional karyawan kepada perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Saputra & Andri (2017), Ardana (2016), dan Suwandana, (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Kesesuaian antara individu dalam organisasi dan budaya dalam suatu organisasi sangatlah penting karena budaya organisasi menunjukkan bagaimana anggota organisasi berperilaku dan melakukan pekerjaannya.

Manahan, (2004:186) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan tradisi yang direfleksikan dalam penerapan nilai-nilai atau norma-norma kaidah yang berlaku di dalam suatu perusahaan, dan secara konsisten diterapkan anggota perusahaan, baik di dalam bertingkah laku, bekerja, serta berkomunikasi di dalam lingkungannya berdasarkan ciri dan karakteristik masyarakat tersebut.

Mangkunegara (2008:113) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Budaya dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dengan budaya organisasi yang kuat atau rendah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja dari karyawan.

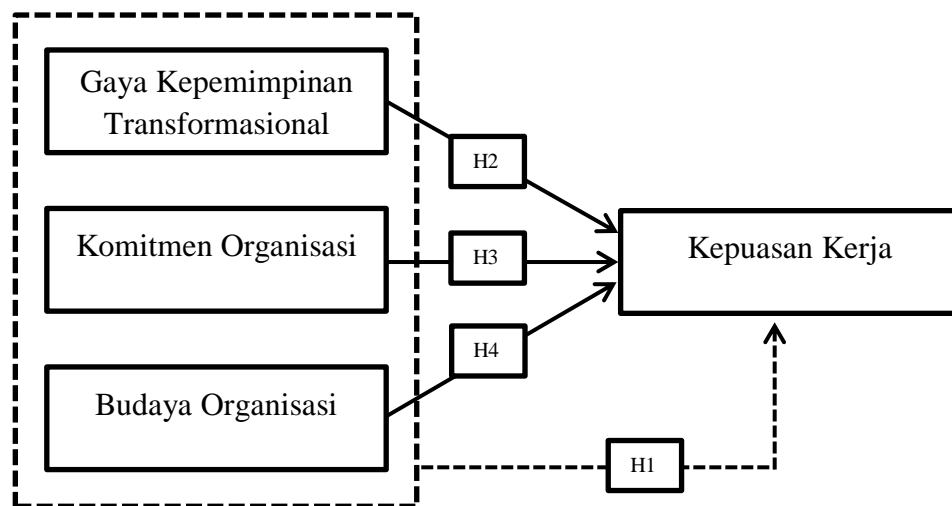
Penelitian Kurniawan (2018), Devita (2018) dan Handayati (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

D. Model Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, tinjauan pustaka, tinjauan penelitian terdahulu, maka peneliti membuat model penelitian sebagai berikut:



Keterangan: —————> secara parsial

- - - - -> uji model

Gambar.2.1
Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSPPS Karisma Magelang yang berjumlah 80 karyawan, maka dilakukan pengambilan sampel untuk penelitian ini.

2. Sampel

Sampel merupakan sejumlah elemen dari populasi target sehingga dengan berdasarkan analisis terhadap sampel yang memiliki karakteristik tertentu akan dapat ditarik kesimpulan umum (generalisasi) terhadap populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dalam penelitian ini dengan jumlah sampel sebanyak 50 responden. Dimana dalam penelitian ini kriteria responden sebagai berikut:

- a. Responden merupakan karyawan tetap dan kontrak.
- b. Responden merupakan karyawan pelaksana dan administrasi.
- c. Respponden telah bekerja lebih dari 1 tahun

B. Data Penelitian

1. Jenis Data dan Sumber Data

a. Jenis Data

1) Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diambil langsung dari responden tanpa adanya perantara. Data primer diperoleh dengan cara membagikan kuesioner yang berkaitan dengan penelitian ini (pada karyawan KSPPS Karisma Magelang).

2) Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya profil perusahaan dan data karyawan. Sumber data sekunder digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer.

b. Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran daftar pernyataan atau kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sekumpulan pernyataan tertulis yang disusun untuk memperoleh jawaban responden berkaitan dengan permasalahan yang diteliti, yaitu: kepuasan kerja, gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan budaya organisasi.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan melakukan kuesioner kepada karyawan KSPPS Karisma Magelang. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Data sekunder dalam penelitian ini yang digunakan untuk mendukung informasi yang didapatkan dari sumber data primer adalah data karyawan, profil perusahaan yang diperoleh dari perusahaan yang menjadi objek penelitian yaitu dalam penelitian ini di KSPPS Karisma Magelang.

C. Definisi Operasional Dan Metode Pengukuran Variabel

1. Definisi Operasional Variabel

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan serta harapan seseorang akan penghargaan yang diterimanya dari pekerjaan yang dilakukannya.

Indikator pengukuran kepuasan kerja antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji
- 2) Kepuasan terhadap promosi
- 3) Kepuasan terhadap rekan sekerja
- 4) Kepuasan terhadap penyelia
- 5) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

b. Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan yang dimiliki pemimpin dalam memberikan dorongan kepada para pengikut untuk melakukan perubahan dan bekerja keras dalam pencapaian tujuan organisasi. Indikator pengukuran variabel kepemimpinan transformasional antara lain:

- 1) Kharisma
- 2) Motivasi inspirasional
- 3) Rangsangan intelektual
- 4) Perhatian individual.

c. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu atau karyawan mengenal dan terikat pada organisasinya, yang memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi sebagai titik fokus dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator pengukuran variabel komitmen organisasi antara lain:

- 1) Komitmen afektif
- 2) Komitmen berkelanjutan
- 3) Komitmen normatif

d. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai ciri dari organisasi dan dapat dijadikan

sebagai pedoman berperilaku dalam mencapai tujuan organisasi.

Indikator pengukuran variabel budaya organisasi antara lain:

- 1) Profesionalisme
- 2) Jarak dari manajemen
- 3) Percaya pada rekan sekerja
- 4) Keteraturan
- 5) Integrasi

2. Metode Pengukuran Variabel

Metode pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu tentang fenomena sosial. Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun pernyataan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat ordinal dan diberi nilai atau skor yang berbeda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan memberi tanda (√) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

- 1) Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5
- 2) Setuju (S) dengan nilai skor 4
- 3) Netral (N) dengan nilai skor 3
- 4) Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
- 5) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

D. Uji Instrumen Data

Dengan menggunakan instrumen data uji validitas dan uji reliabilitas, diharapkan hasil penelitian yang dilakukan dapat menunjukkan hasil yang valid dan reliabel.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau *valid* tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah kita buat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur (Ghozali, 2016). Pengujian validitas yang digunakan adalah Korelasi *Pearson*. Signifikansi Korelasi *Pearson* yang dipakai dalam penelitian ini adalah 0,05. Apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka butir pertanyaan tersebut tidak valid (Ghozali, 2016:53).

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2013: 173) uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas diukur dengan uji statistik *Cronbach's Alpha* (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $>0,6$, sebaliknya apabila nilai *Cronbach's Alpha* $< 0,6$ maka dikatakan item tersebut kurang reliabel.

E. Metode Analisis Data

Metode-metode analisis yang akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian metode analisis data sangat tergantung pada jenis penelitian dan metode penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data diikuti dengan pengujian hipotesis penelitian.

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melakukan estimasi atau prediksi nilai variabel dependen dengan menggunakan lebih dari satu variabel independen.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi variabel independen

e : Error Estimate

Y : Kepuasan Kerja

X_1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional

X_2 : Komitmen Organisasi

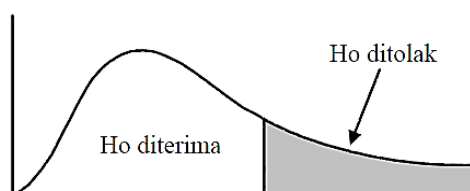
X_3 : Budaya Organisasi

2. Uji Hipotesis

a. Uji F (*Goodness of fit*)

Menurut Ghozali (2016:96) uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (*goodness of fit*), pada penelitian ini lebih difokuskan untuk menguji *goodness of fit*.

the model (baik dan buruknya model). Pengujian dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan $k - 1$ dan $n - k$.



Gambar 3.1
Kurva Normal Uji F

Tingkat signifikansi yang dilakukan dengan uji F dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$, , bahwa ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$, bahwa tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun kriteria pengujian hipotesis *uji goodness of fit* adalah sebagai berikut:

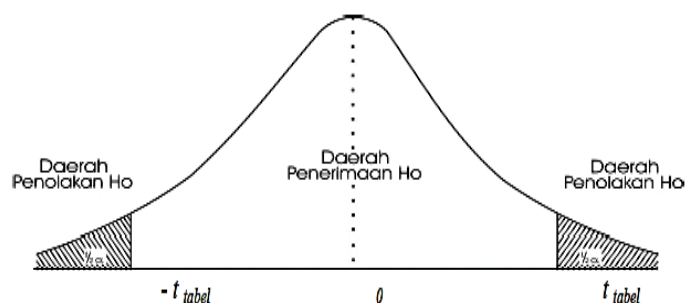
- 1) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan $< \alpha (0,05)$, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (model penelitian cocok atau fit).
- 2) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikan $> \alpha (0,05)$, maka hipotesis nol (H_0) diterima, berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (model penelitian tidak cocok atau tidak fit).

b. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji Koefisien Determinasi (Uji R^2) bertujuan untuk mengukur sejauh mana variabel bebas dapat menjelaskan variasi variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi ini adalah antara nol sampai dengan satu ($0 < R^2 < 1$). Menurut Ghozali (2016: 95), nilai R^2 yang kecil bahwa kemampuan variabel bebas menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Sebaliknya, nilai R^2 yang hampir mendekati satu bahwa variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen.

c. Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016: 99).



Gambar 3.2
Kurva Normal Uji t

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut.

$H_0 : b_1 \neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

$H_0 : b_1 = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian:

- a) Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- b) Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ $\alpha = 5\%$ maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji-t dapat dilihat pada *output coefficient* dari hasil analisis regresi berganda.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di KSPPS Karisma Magelang memberikan contoh yang baik dan bertindak sebagai role model yang positif bagi karyawan.
2. Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja. Dikatakan secara teoritis bahwa jika komitmen organisasi tinggi maka akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi, sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi karyawan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja karyawan. dari hasil ini menunjukkan bahwa karyawan belum menunjukkan sikap komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti budaya organisasi yang sudah diterapkan oleh perusahaan KSPPS Karisma Magelang telah terlaksana dengan baik, sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas di dalam maupun diluar kantor pada saat melayani masyarakat mendapatkan hasil yang maksimal dan terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu keterbatasan sumber referensi dan penelitian ini hanya mengambil tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Studi empiris yang dilakukan hanya pada karyawan KSPPS Karisma Magelang sehingga belum bisa mencerminkan sebagai hasil penelitian kepuasan kerja pada umumnya.

C. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang diajukan, yaitu :

1. Bagi perusahaan

Adapun saran yang diajukan bagi perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan transformasional di KSPPS Karisma Magelang sudah baik, sehingga pihak perusahaan diharapkan agar pemimpin dapat meningkatkan dan mempertahankan gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan, dengan mampu membangkitkan rasa percaya diri karyawan dan dapat memberi masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan.
- b. Perusahaan untuk dapat meningkatkan pemahaman karyawan mengenai tujuan dan kebijakan yang diterapkan organisasi maka

akan dapat diterapkan dengan baik dan benar oleh karyawan, karena dengan memperhatikan komitmen organisasi maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan merasa terikat pada organisasi.

- c. Budaya organisasi yang sudah diterapkan di perusahaan dapat dipertahankan. Diharapkan dalam organisasi karyawan lebih mengetahui tujuan dan pentingnya pekerjaan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu informasi bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan kajian tentang kepuasan kerja, yang menggunakan subyek dan obyek lain, dengan menambahkan variabel lain, misalnya motivasi kerja dan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Mubarrok, Y. M. (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Serikat Pekerja Terhadap Kepuasan Kerja PT. Elitestar Primajaya Gresik*. 7(2).
- Andi, Sudarno, dan N. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pt. Arta Boga Cemerlang Pekanbaru*. 4(1), 59–70.
- Ardana, K. (2016). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Kopi Bali Factory Tour Denpasar*. 5(5), 2943–2971.
- Ardila, R. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tjokro Hotel Pekanbaru)*. 6(Edisi II).
- Ayu, I. G., & Adnyani, D. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemdes Denpasar*. 7(12), 6786–6814.
- Debitri Primasheila , Agustina Hanafi, & S. A. B. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Telkom Kantor Wilayah Palembang*. (1), 25–32.
- Devita, R. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt Agung Automall Cabang Sipin Di Provinsi Jambi*. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 18(1), 96.437
- Fahmi, I. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja* (Edisi Pert; M. W. Media, ed.). Jakarta.
- Firmansyah, A. H. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indosat Pontianak*. 02(3), 1–16.948
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. (Badan Penerbit Universitas Diponegoro, ed.). Semarang.
- Handayati, O. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja PNS di Rektorat Universitas Tadulako Palu*. 4.
- Handoko, T.H dan Tjiptono, F. (2012). *Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan*”, dalam *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*. hal. 23–33.
- Kreitner, R. dan A. K. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi 9). Jakarta: Salemba Empat.

- Kurniawan, M. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jimmulya*. 7(1), 10–28.
- Lusianah, S. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Serang*. 1, 1–14.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior*. New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit: Andi.
- Malayu, S. P. H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* ((Edisi Rev). Jakarta: PT BumiAksara.
- Manahan, T. (2004). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Evaluasi Kinerja SDM* (P. R. Rosdakarya, ed.). Bandung.
- Muhammad Rudiansyah. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Djari-Djari Art Of Refelexologi Banjarmasin)*. 1(2), 44–56.
- Nariswari, L., & Rahardjo, M. (2016). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Poliplas Indah Sejahtera)*. 5, 1–10.
- Northouse, P. G. (2010). *Kepemimpinan*. Jakarta: PT Indeks.
- Nurani, V. E. (2018). *Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap kepuasan Kerja Karyawan PT. Tripatra Engineering Yogyakarta*. 1(1), 177–189.
- Pingkan Maindoka Bernhard Tewal Farlane S. Rumokoy, & Rumokoy, F. S. (2017). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja*. 5(3), 3220–3229.
- Priadana, S. dan D. H. (2013). *Paradigma kepemimpinan di indonesia*. Bandung: Logoz Publishing.
- Rahyuda, C. G. N. W. A. G. (2018). *Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai*. 7(12), 6901–6931.
- Robbins, Stephen P. Dan Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba empat.
- Saputra, A., & Andri, & Seno. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan*

Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Hotel Ratu Mayang Garden Pekanbaru). 1–15.

Simanjuntak, N. H. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Riau Pos Intermedia Pekanbaru)*. 4(2), 1–14.

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM* (Edisi 1; P. ANDI, ed.). Yogyakarta.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Jakarta: Kencana.

Suwandana, I. G. M. (2016). *Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. 5(4), 1969–1997.

Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (M. W. Media, ed.). Jakarta.

Wibowo. (2013). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Gafindo Persada.

Yakup, Y. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Perisai : Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273. <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>

Yukl, G. (2007). *Leadership and organizational learning: An evaluative essay*. *Leadership Quarterly*, 20, 49–53.