

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang mencakup pola perilaku yang diadopsi oleh seorang pemimpin, secara signifikan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap peran pemimpin, yang berdampak pada kepuasan kerja dan sikap (Dhamija et al., 2021). Gaya kepemimpinan yang dipilih juga secara langsung memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan, dengan kepemimpinan transformasional secara khusus selaras dengan dan meningkatkan tujuan serta strategi organisasi (Devie et al., 2019).

Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Setiap pemimpin memiliki pola yang berbeda untuk membina, merangsang, dan mengarahkan potensi personelnnya. Alasan di balik variasi ini adalah karena gaya kepemimpinan yang dimiliki juga berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma, dan budaya organisasi diyakini sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan bergantung pada keputusan para pemimpin sendiri. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan efektif dan mampu memberikan arahan yang baik kepada bawahan, hal tersebut akan membangun kepercayaan dan motivasi kerja bagi karyawan, sehingga meningkatkan semangat

kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

Menurut Ardana et al., (2009) dalam Saputra dan Adnyani (2017) ada beberapa jenis kepemimpinan:

1. *visionary*, yang memiliki visi yang kuat dan mampu memimpin orang menuju tujuan bersama.
2. *coaching*, yang berfokus pada pengembangan individu dan hubungan antarpribadi untuk mencapai tujuan organisasi,
3. *affiliate*, yang menekankan kerjasama dan harmoni, cocok digunakan dalam situasi sulit untuk memotivasi tim yang mengalami krisis,
4. *democratic*, yang memberi nilai pada pendapat dan pandangan semua anggota tim,
5. *pacesetting*, yang menginspirasi kemajuan dan digunakan untuk mendorong tim mengejar target atau mencapai prestasi luar biasa.
6. *commanding*, yang digunakan untuk mengatasi konflik internal.

Menurut Djatmiko (2009) dalam Ardana Saputra dan Adnyani (2017) dalam terdapat lima tipe gaya kepemimpinan antara lain; tipe otokratik, tipe paternalistik, tipe karismatis, tipe *laisses faire (Free Reign)*, dan tipe demokratis (Partisipatif).

1. Tipe Otokratik.

Dalam tipe otokratik pemimpin bersifat otoriter kepada karyawan serta memiliki kendali penuh dalam pengambilan keputusan tanpa melibatkan bawahan. Komunikasi yang berlangsung juga bersifat

satu arah, yaitu dari atasan ke bawahan. Tipe kepemimpinan ini digunakan dalam situasi menuntut keputusan yang cepat serta kepatuhan tinggi dari bawahan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe paternalistik pemimpin bersifat menggambarkan figur ayah bagi bawahannya. Pemimpin yang menggunakan tipe ini tidak hanya melindungi dan membimbing bawahannya tetapi juga mengayomi bawahannya. Dalam pengambilan keputusan, pemimpin tetap memegang kendali penuh, tetapi tetap mempertimbangkan kesejahteraan bawahannya. Tipe kepemimpinan ini efektif di dalam lingkungan kerja yang memiliki loyalitas tinggi.

3. Tipe Karismatis

Dalam tipe karismatis pemimpin mempunyai daya tarik serta pengaruh pribadi yang kuat, sehingga mampu menginspirasi dan memotivasi bawahannya. Kepemimpinan ini didasarkan kepada kepercayaan dan keyakinan bawahan terhadap pemimpin. Tipe kepemimpinan ini cocok dalam organisasi yang memerlukan perubahan besar dan inovasi.

4. Tipe *Laisses Faire*

Tipe *laissez-faire* ini pemimpin tidak memegang kendali dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kebebasan

penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan mengatur pekerjaannya sendiri. Peran pemimpin dalam tipe ini hanya sebagai fasilitator yang menyediakan kebutuhan yang diperlukan bawahan. Tipe *laissez-faire* efektif diterapkan ketika bawahan memiliki kompetensi yang tinggi dan mampu bekerja secara mandiri.

5. Tipe Demokratis (Partisipatif)

Tipe demokratis ini ditandai dengan pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan pendapat bawahannya. Komunikasi yang dilakukan berjalan dua arah, dengan pemimpin sebagai koordinator serta motivator. Tipe demokratis efektif digunakan di lingkungan kerja yang membutuhkan kreativitas dan kolaborasi tim.

Menurut Kartono (2008) dalam Simanjuntak (2023), gaya kepemimpinan seseorang dapat dinilai berdasarkan indikator berikut:

1. Kemampuan dalam pengambilan keputusan

Kemampuan ini adalah proses menentukan tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia dengan pendekatan sistematis, sehingga menghasilkan keputusan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan ini adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mendorong anggota organisasi agar bersedia menggunakan

keahlian, ketrampilan, tenaga, dan waktu demi mencapai tujuan serta target yang telah ditetapkan.

3. Kemampuan berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi yang dimaksud adalah kecakapan dalam menyampaikan pesan, ide, atau gagasan kepada orang lain dengan cara yang efektif, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga pesan dapat dipahami dengan jelas.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan adalah seorang pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau wewenang jabatan secara efektif dan tepat demi kepentingan jangka panjang organisasi.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang pemimpin terhadap bawahannya dan organisasi, yang mencakup kesiapan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan dan tindakan yang diambil.

6. Kemampuan mengendalikan emosi

Faktor penting bagi seorang pemimpin dalam menjaga kestabilan emosional yang berkontribusi pada kemudahan dalam mencapai

kebahagiaan dan kesuksesan, serta memengaruhi efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan.

c

2.2. Budaya Organisasional

Budaya organisasional merujuk pada struktur yang membentuk perilaku individu di dalam lingkungan organisasi, yang menjelaskan bagaimana struktur sosial dan efektivitas organisasi secara keseluruhan terbentuk (Farrell, 2018). Di abad ke-21, budaya organisasional tidak hanya mempengaruhi dinamika sosial tetapi juga secara signifikan memengaruhi kinerja, menantang pendekatan tradisional yang mengisolasi budaya dari faktor-faktor lainnya (Nold & Michel, 2021).

Budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang menentukan identitas organisasi, efisiensi operasional, dan keberlanjutan jangka panjang. Budaya organisasi yang kuat dan adaptif mampu mendorong inovasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendukung keselarasan strategis, sehingga membuat organisasi lebih tangguh dalam menghadapi perubahan eksternal dan tekanan kompetitif (Wibowo, 2025). Budaya organisasional adalah seperangkat nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang memengaruhi perilaku anggota dan bagaimana anggota berinteraksi satu sama lain dan dengan lingkungan eksternal (Denison, 2023). Berikut beberapa elemen utama yang termasuk dalam budaya organisasional:

1. Nilai-nilai kebersamaan: Salah satu landasan budaya organisasi adalah nilai bersama, yang menunjukkan apa yang dianggap

penting dan benar oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dibentuk dalam berbagai bentuk, seperti kode etik, misi, atau visi organisasi, dan dapat mencakup hal-hal berikut:

- a. Kualitas: komitmen untuk membuat barang atau layanan berkualitas tinggi.
 - b. Pelanggan: fokus pada kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.
 - c. Inovasi: motivasi untuk terus menciptakan hal-hal baru dan kreatif.
 - d. Kerja sama: kerja sama dan kerja tim sangat penting untuk mencapai tujuan bersama.
 - e. Kebersamaan: menghargai dan menerima keragaman di tempat kerja.
2. Norma dan keyakinan adalah aturan dan ekspektasi tidak tertulis yang mengatur perilaku anggota organisasi. Norma ini dapat bersifat formal atau informal, dan bervariasi tergantung pada tingkat organisasi, departemen, atau tim.
 3. Simbol dan upacara: simboli dan ritual adalah komponen budaya organisasional yang dapat dilihat dan diamati dalam aktivitas sehari-hari. Sebuah simbol dapat berupa logo, slogan, atau artefak lain yang mewakili organisasi. Ritual adalah tindakan teratur, seperti rapat tahunan, penghargaan karyawan, atau tradisi penerimaan karyawan. Simbol dan ritual sangat penting untuk

memperkuat identitas dan prinsip organisasi.

4. Struktur organisasi dan proses: budaya organisasional juga dipengaruhi oleh struktur dan proses organisasi. Struktur organisasi mengacu pada cara organisasi diorganisir, termasuk hubungan antar bagian, hierarki, dan departemen. Proses organisasi mengacu pada cara organisasi bekerja, seperti bagaimana keputusan dibuat, informasi dibagikan, dan pekerjaan dilakukan. Organisasi yang memiliki struktur dan proses yang sesuai dengan prinsip dan keyakinan bersama dapat membangun budaya yang positif
5. Cerita dan mitos: mitos dan cerita yang diturunkan dari generasi ke generasi dalam organisasi berbicara tentang pendiri, pemimpin, atau peristiwa penting dalam sejarahnya. Meskipun mitos tidak selalu benar, cerita dan mitos dapat memberikan makna dan inspirasi kepada anggota organisasi.
6. Bahasa: bahasa yang digunakan dalam sebuah organisasi juga mencerminkan budayanya. Bahasa yang formal dan sopan dapat menunjukkan budaya profesional dan hormat, sedangkan bahasa yang lebih informal dan santai dapat menunjukkan budaya yang terbuka dan bekerja sama.
7. Lingkungan physical: budaya organisasi dapat dipengaruhi oleh lingkungan tempat organisasi beroperasi. Rasa ingin tahu dan perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh tata letak kantor,

dekorasi, dan fasilitas.

Menurut Wahjono (2022) mengemukakan budaya organisasional mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Jika ditelaah lebih dalam, sistem makna ini terdiri dari sejumlah karakteristik utama yang dihargai dalam organisasi tersebut. Beberapa karakteristik yang membentuk budaya organisasional antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan risiko merupakan cara untuk mengukur seberapa besar organisasi mendorong karyawan untuk berpikir inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail penting dilakukan untuk melihat tingkat ekspektasi organisasi terhadap karyawan dalam menunjukkan ketelitian, kemampuan analisis, dan perhatian terhadap hal-hal rinci.
3. Orientasi hasil merupakan fokus utama manajemen pada pencapaian hasil akhir, bukan hanya pada metode atau proses yang digunakan untuk mencapainya.
4. Orientasi terhadap individu merupakan seberapa besar keputusan manajemen mempertimbangkan dampaknya terhadap anggota organisasi.
5. Orientasi tim adalah tingkat penekanan organisasi pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individu.

6. Keagresifan merupakan sejauh mana organisasi mendorong sikap kompetitif dan proaktif dibandingkan dengan pendekatan yang lebih santai.
7. Stabilitas merupakan seberapa besar organisasi menekankan pada mempertahankan kondisi yang ada dibandingkan dengan mendorong pertumbuhan dan perubahan.

Terdapat banyak cara untuk melakukan pembentukan budaya organisasional, namun umumnya proses pembentukan budaya organisasional melibatkan beberapa tahapan berikut:

1. Seorang pendiri memiliki gagasan untuk membentuk organisasi baru.
2. Pendiri merekrut individu-individu kunci dan membangun kelompok inti yang memiliki visi yang selaras.
3. Kelompok inti mulai merealisasikan gagasan tersebut dengan melengkapi berbagai aspek penting agar organisasi dapat berjalan dengan baik, seperti mencari sumber pendanaan, memperoleh hak paten, mengurus legalitas, serta menentukan lokasi usaha.
4. Pendiri bersama kelompok inti menciptakan kebiasaan-kebiasaan positif dan produktif yang bertujuan untuk memperkuat serta mengembangkan organisasi.
5. Kebiasaan positif ini terus dilakukan secara konsisten hingga menjadi bagian dari pola kerja dan perilaku seluruh anggota

organisasi. Seiring waktu, kebiasaan tersebut mengakar dan secara alami berkembang menjadi budaya organisasional.

2.3 Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976) dalam Mete (2017), kepuasan kerja adalah emosi atau perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan di tempat kerja. Faktor-faktor seperti otonomi, distribusi keadilan, dukungan pengawasan, pasar tenaga kerja internal, signifikansi tugas, integrasi, dan gaji secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Retensi karyawan sangat terkait dengan kepuasan kerja, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan penurunan tingkat turnover dalam organisasi (Kasemsap, 2017).

Secara keseluruhan, kepuasan kerja individu merupakan hasil perkalian antara kepuasan kerja pada setiap aspek pekerjaan dengan tingkat pentingnya masing-masing aspek tersebut. Kepuasan atau ketidakpuasan individu terhadap pekerjaannya bersifat personal dan bergantung pada pandangannya terhadap kesesuaian atau konflik antara keinginannya dan hasil yang diperoleh. Rasa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap positif pekerja yang meliputi perasaan dan penilaian terhadap pekerjaannya sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai penting dari pekerjaan tersebut.

Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya ketika kebutuhan minimumnya terpenuhi dan tidak ada kesenjangan antara harapan dan realitas. Jika pencapaian melebihi harapan (perbedaan positif), maka ia akan merasa lebih puas. Sebaliknya, jika pencapaian jauh di bawah harapan minimum (perbedaan negatif),

maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan kerja yang lebih besar.

Dalam Wiliandari (2015) menjelaskan terdapat beberapa teori dari para ahli yang menjelaskan kepuasan kerja, di antaranya:

1. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Porter (1961) dalam Wiliandari (2015), menyatakan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan membandingkan antara harapan (apa yang seharusnya diperoleh) dan kenyataan yang dirasakan. Konsep ini kemudian diperjelas oleh Locke (1969) dalam Wiliandari (2015), menyatakan kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara ekspektasi individu (kebutuhan, nilai, atau harapan) dan hasil nyata yang diperoleh melalui pekerjaannya. Jika tidak terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan, seseorang akan merasa puas. Jika hasil yang diperoleh melebihi harapan, kepuasan akan semakin meningkat meskipun terdapat ketidaksesuaian yang bersifat positif. Sebaliknya, semakin besar perbedaan negatif antara kenyataan dan standar yang diharapkan, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja.

2. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori keadilan ini dikembangkan oleh Adams (1963) dalam Wiliandari (2015) menegaskan prinsip utama teori ini menyatakan seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung pada apakah ia merasa diperlakukan dengan adil dalam suatu

situasi. Individu menilai rasa keadilan dengan membandingkan kontribusi dan hasil yang diperolehnya dengan orang lain di lingkungan kerja atau dirinya sendiri di masa lalu. Menurut Wexley & Yukl (2003) dalam Wiliandari (2015), teori ini terdiri dari tiga elemen utama:

- a. *Input*: Segala bentuk kontribusi yang diberikan karyawan dalam pekerjaannya, termasuk pendidikan, pengalaman, keterampilan, usaha yang dikeluarkan, jumlah jam kerja, dan alat kerja pribadi.
- b. *Outcome*: Segala sesuatu yang diperoleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, tunjangan, pengakuan, status, kesempatan untuk berkembang, serta kepuasan dalam mengekspresikan diri.
- c. *Comparison Person*: Orang yang dijadikan sebagai pembanding dalam menilai rasio *input* dan *outcome*. Pembanding ini bisa berupa rekan kerja dalam organisasi yang sama, individu di tempat lain, atau bahkan dirinya sendiri pada pekerjaan sebelumnya.

Apabila perbandingan tersebut dinilai adil, maka individu akan merasa puas. Jika perbandingan menunjukkan kelebihan yang menguntungkan (*over-compensation equity*), seseorang mungkin tetap merasa puas, tetapi bisa juga merasa tidak nyaman, terutama bagi individu dengan moralitas tinggi. Jika individu merasa

dirugikan dalam perbandingan tersebut (*under-compensation equity*), maka akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini menyoroti apakah kepuasan dan ketidakpuasan kerja berasal dari faktor yang sama atau dari elemen yang berbeda. Herzberg (1959) dalam Wiliandari (2015), menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan kerja disebabkan oleh faktor yang berlawanan. Faktor yang meningkatkan kepuasan kerja disebut sebagai motivator, yang mencakup pencapaian, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier. Faktor ini berkontribusi terhadap semangat kerja yang lebih tinggi dan mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Herzberg (1959) dalam Wiliandari (2015), faktor ini membantu individu beralih dari kondisi "tanpa kepuasan" menjadi "puas". Faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja disebut *hygiene factors*, yang mencakup kebijakan perusahaan, sistem administrasi, pengawasan teknis, gaji, hubungan interpersonal dengan atasan, serta kondisi kerja. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan, tetapi jika tidak terpenuhi, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Robbins (2003) dalam Wiliandari (2015), menegaskan pemahaman utama dari teori Herzberg adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja bukanlah dua sisi yang berlawanan. Menurut Herzberg (1959)

dalam Wiliandari (2015), kebalikan dari kepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan, melainkan ketiadaan kepuasan, dan sebaliknya, kebalikan dari ketidakpuasan bukanlah kepuasan, melainkan ketiadaan ketidakpuasan

2.4. Kinerja Karyawan

Setiap organisasi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja karyawan guna bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Kinerja merupakan faktor penting yang memiliki keberagaman dimensi yang menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kinerja karyawan meliputi kinerja dalam tugas-tugas yang ditetapkan, adaptabilitas dalam menyesuaikan diri, dan kinerja dalam konteks yang berbeda, yang mencerminkan hasil yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam tanggung jawab dan waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil dari serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan dengan mematuhi standar tertentu. Hal ini mencakup perilaku yang teramati secara langsung oleh karyawan, serta tindakan mental atau produk seperti jawaban atau keputusan, yang memberikan dampak pada hasil organisasi dalam bentuk pencapaian tujuan.

Secara khusus, penelitian Harlianto dan Rudi (2023) menekankan adanya korelasi yang signifikan dan positif antara budaya kerja dan kinerja karyawan. Faktor-faktor penentu kinerja karyawan meliputi hal-hal penting seperti kepuasan kerja dan motivasi (Sebayang & Lestario, 2021; Zhao & Nuangjamnong, 2023). Selain itu, kondisi kerja dan identitas profesional berdampak pada kinerja, dengan keterlibatan karyawan sebagai faktor penengah yang berkontribusi pada

peningkatan kinerja (Himawaty & Widodo, 2022). Meningkatkan kinerja karyawan melibatkan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan emosional dan memperhatikan karakteristik individu (Asti et al., 2022). Selain itu, pentingnya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ditekankan dalam konteks kinerja organisasi (Hajiali, 2022).

Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang diperoleh di tempat kerja (Darmawan, 2022). Perusahaan yang berkualitas adalah perusahaan yang menyediakan kualitas kehidupan kerja yang baik, dapat mensejahterakan karyawan, sehingga menghasilkan karyawan yang berkualitas dan kompeten. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya (Putra et al., 2017).

Menurut Silaen et al., (2021) dalam suatu pekerjaan pasti ada faktor penting dalam penilaian kinerja karyawan. Berikut point penting yang dapat dilihat dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan mencerminkan tingkat produktivitas karyawan, diukur berdasarkan seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Dalam mengevaluasi produktivitas sumber daya manusia, perusahaan perlu menetapkan target kerja bagi karyawan guna mengukur sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Kualitas Kerja

Kualitas hasil kerja juga menjadi indikator penting dalam menilai

kinerja karyawan. Kualitas pekerjaan sangat bergantung pada cara karyawan menyelesaikan tugasnya, yang berbanding lurus dengan proses kerja yang dijalankan. Dalam hal ini, pimpinan perusahaan harus memberikan arahan yang jelas serta memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku.

3. Pengetahuan tentang Pekerjaan

Karyawan perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk meningkatkan performa kerja karyawan. Pengetahuan ini dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Keahlian karyawan juga harus disesuaikan dengan posisi kerja yang ditempati agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi.

4. Perencanaan Kegiatan

Perencanaan kegiatan sangat penting dalam mengukur capaian pekerjaan, mengevaluasi kinerja individu, serta sebagai acuan dalam sistem edukasi perusahaan. Adanya analisis dan sistem yang baik, manajemen dapat lebih mudah mengontrol kinerja karyawan. Tanpa data yang akurat, manajer sumber daya manusia akan kesulitan dalam melakukan monitoring dan penilaian kinerja.

5. Otoritas atau Wewenang

Menurut Prawirosentono (1999) dalam Silaen et al., (2021), menyatakan wewenang dalam organisasi merujuk pada komunikasi formal yang mengatur tugas dan tanggung jawab antara anggota organisasi. Otoritas ini mencakup perintah atau instruksi yang menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya.

6. Disiplin

Disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku dalam lingkungan kerja. Menurut Prawirosentono (1999) dalam Silaen et al., (2021), mengemukakan disiplin mencerminkan penghormatan terhadap kesepakatan kerja yang telah disepakati antara karyawan dan organisasi, sehingga memastikan kepatuhan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan.

7. Inisiatif

Inisiatif mengacu pada kemampuan karyawan dalam merancang perencanaan yang sejalan dengan tujuan organisasi. Hal ini berhubungan dengan ide-ide inovatif yang muncul dari pemikiran kreatif dan daya pikir karyawan, yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dalam pernyataan di atas telah dijelaskan beberapa faktor penting yang diperlukan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2002) dalam Silaen et al., (2021) menyatakan individu dengan

kinerja tinggi memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Memiliki tingkat komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya.
2. Berani menghadapi dan menanggung risiko yang muncul dalam pekerjaannya.
3. Menetapkan tujuan yang realistis dan dapat dicapai.
4. Berupaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan serta memiliki rencana kerja yang terstruktur dan menyeluruh.
5. Mampu memanfaatkan umpan balik dari setiap aktivitas kerja untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.
6. Mewujudkan rencana yang telah disusun ke dalam tindakan nyata.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Kongkaew dan Nuangjamnong (2023) dengan judul *“A Study of the Effect of Leadership Style towards Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance in Bangkok”* bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dengan budaya organisasional sebagai faktor mediasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang efektif berdampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasional, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik berperan dalam membentuk budaya organisasional yang positif, meningkatkan kepuasan kerja secara luas, serta mengoptimalkan kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasional yang kuat juga berkontribusi dalam

meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Secara keseluruhan, kombinasi antara gaya kepemimpinan yang baik dan dukungan terhadap budaya organisasional memberikan dampak signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Adnyani (2017) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” bertujuan untuk memahami sejauh mana gaya kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, budaya organisasional yang positif juga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lainnya oleh Sarjana dan Gunawan (2017) dalam studinya yang berjudul “*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*” berfokus pada pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi juga ditemukan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun dampaknya tidak terlalu signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Nursani (2018) yang berjudul

“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)” berfokus pada kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi budaya organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi tidak langsung melalui budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih baik, dan budaya inilah yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

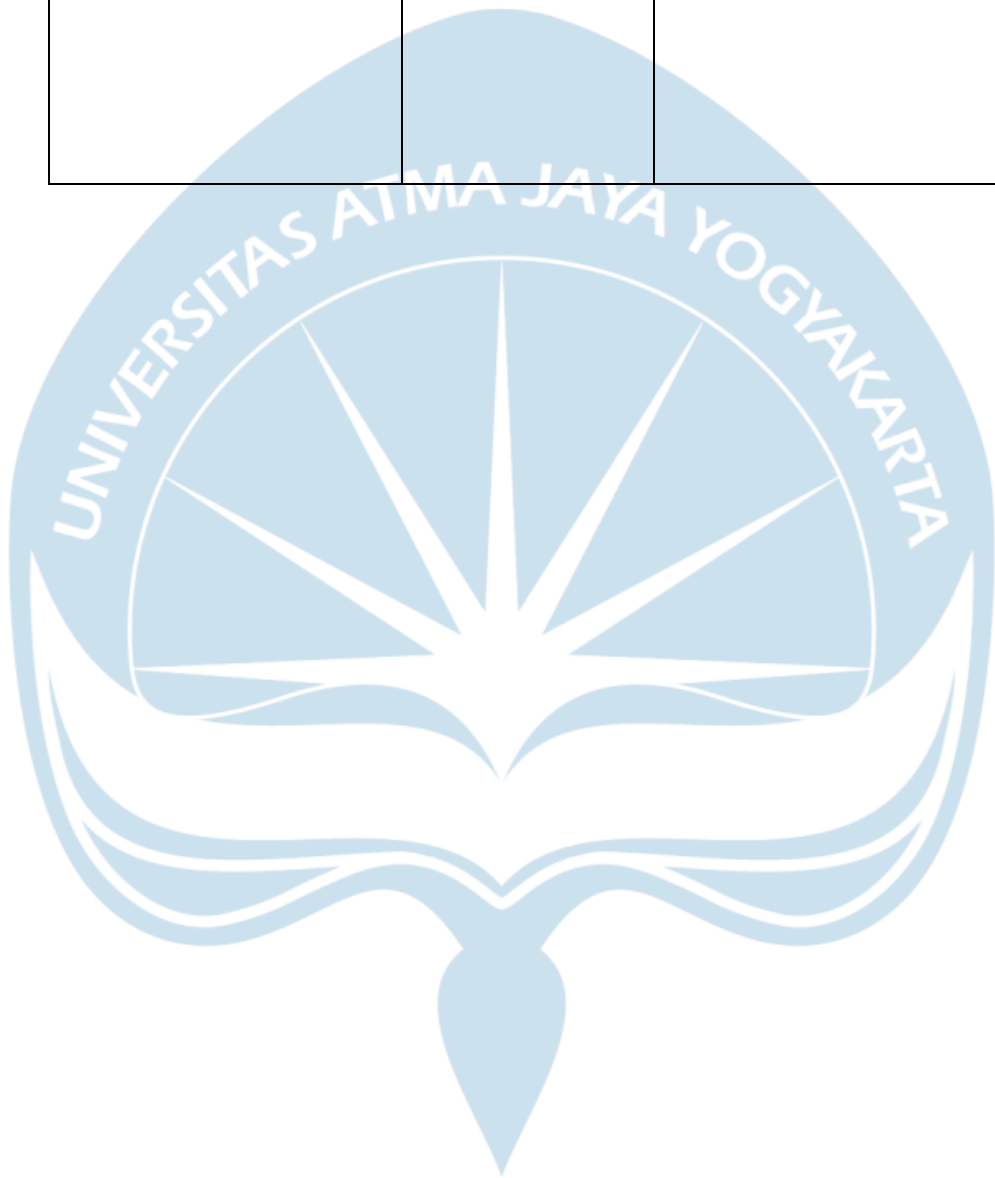
Penelitian yang dilakukan oleh Retnaningtyas et al., (2022) yang berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo”* berfokus pada gaya kepemimpinan demokrasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2. 1.
Penelitian terdahulu

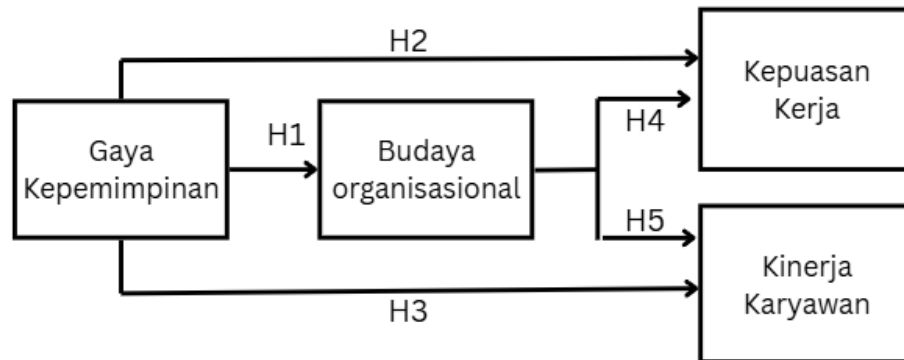
Judul dan Peneliti	Metode	Hasil
--------------------	--------	-------

<i>A Study of the Effect of Leadership Style towards Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance in Bangkok - Wo Wilaiporn Kongkaew, Chompu Nuangjamnong</i>	Analisis regresi linier sederhana, dan analisis regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan yang efektif berpengaruh terhadap budaya organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasional juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan - I Gede Ade Eka Saputra dan I Gusti Ayu Dewi Adnyani.</i>	Analisis regresi linier berganda.	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
<i>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 -</i>	Statistik deskriptif dan <i>Structural Equation Modeling- Partial Least Square</i> (SEM-PLS).	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja
<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)</i>	Model persamaan struktural (SEM) dengan <i>Partial Least Square</i> (PLS).	Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi tidak langsung melalui budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya budaya organisasi yang lebih baik, dan budaya inilah yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.
<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo.</i>	Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (Path Analysis), dengan menggunakan perhitungan SPSS 25 dan Uji Mediasi Sobel.	Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap budaya organisasi, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan demokrasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja

		tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
--	--	--



2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi dari enam studi terdahulu, yang masing-masing memberikan kerangka teori untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi. Artinya, cara seseorang pemimpin memimpin dapat membentuk, memperkuat atau mengubah nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi. Hal ini juga didukung dalam penelitian Ogbonna dan Haris (2000) dalam Kongkaew dan Nuangjamnong (2023) yang berjudul *"Leadership style, organizational culture, and performance: empirical evidence from UK companies"*. Penelitian tersebut mengkaitkan gaya kepemimpinan dengan budaya organisasional serta menegaskan pengaruhnya terhadap kinerja organisasional.

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan

inspirasi yang baik akan meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini juga didukung dalam penelitian Pratama (2022) dalam Kongkaew dan Nuangjamnong (2023) yang berjudul *"Literature Review on the Effect of Leadership Style and Work Culture on Job Satisfaction and Performance,"*. Penelitian tersebut mengkaji keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan yang efektif akan memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkinerja tinggi. Hal ini juga didukung dalam penelitian Hajiali (2022) dalam Kongkaew dan Nuangjamnong (2023) berjudul *"Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance"*. Penelitian tersebut membahas kaitan antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi memediasi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Budaya yang kondusif, kolaboratif, dan mendukung perkembangan individu akan membuat karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam bekerja. Hal ini didukung Penelitian yang dilakukan oleh Nursani (2018) yang berjudul *"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan*

Pajak Pratama Yogyakarta)”. Penelitian tersebut mengkaji keterkaitan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi budaya organisasi.

Budaya organisasi juga memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Nilai-nilai dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi akan memengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi, yang pada akhirnya memengaruhi hasil kerja karyawan. Hal ini didapatkan dari penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Retnaningtyas et al., (2022) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Budaya Organisasi di UPTD Puskesmas Bantaran Kecamatan Bantaran Kabupaten Probolinggo*”. Penelitian tersebut membahas keterkaitan pada gaya kepemimpinan demokrasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi budaya organisasi.

Kerangka penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan menilai landasan teori yang telah dikemukakan, dengan menitikberatkan pada lima hipotesis yang menguraikan hubungan antarvariabel serta pengaruh keseluruhannya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2.7 Hipotesis

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi (Ridwan, 2024). Hal ini menunjukkan peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan budaya yang terbentuk di dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menciptakan dan membentuk

budaya organisasi yang berkembang secara alami di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap budaya organisasional di Harper Malioboro Yogyakarta.

Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu solusi utama untuk meningkatkan kinerja di dalam sebuah organisasional (Rahmat et al., 2019; Wang & Nuangjamnong, 2022). Perilaku seorang supervisor, baik yang bersifat positif maupun negatif, memiliki peran yang sangat penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja di antara para pekerja, melibatkan elemen komunikasi seperti kontak mata, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh (Mahmood, 2018). Studi yang dilakukan oleh Rahmat et al., (2019) menyoroti efektivitas gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H2: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan di Harper Malioboro Yogyakarta.

Berbagai jenis kepemimpinan mempengaruhi kinerja dan prestasi karyawan dalam organisasi dengan cara yang berbeda. Sulantara (2020) menyoroti pentingnya hubungan dan dampak yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika kepemimpinan tersebut menjadi contoh yang baik. Tianingrum (2021) menyatakan kepemimpinan yang superior memiliki dampak positif pada kinerja karyawan, menekankan manfaat positif dari kepemimpinan pada kinerja. Oleh karena itu, hipotesis yang terbentuk dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Harper Malioboro Yogyakarta.

Kepuasan kerja merupakan fenomena tempat kerja global yang telah banyak diteliti, yang tidak terbatas pada budaya organisasional internasional dan memiliki dampak yang signifikan pada perilaku karyawan dan kehidupan sehari-hari (Belias, 2014; Nuangjamnong, 2022). Namun, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung. Budaya organisasional dapat memperkuat atau bahkan memediasi pengaruh tersebut. Budaya organisasional yang kuat akan menyerap dan memperluas nilai-nilai yang dibawa oleh gaya kepemimpinan transformasional, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis bagi karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian Nursani (2017) menunjukkan budaya organisasional memediasi pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta, maka dalam konteks hotel Harper Malioboro Yogyakarta, dapat diasumsikan mekanisme serupa terjadi. Oleh karena itu, hipotesis yang terbentuk dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Budaya organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di Harper Malioboro Yogyakarta.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk iklim organisasi serta memengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Menurut Sulistiawan, Riadi, dan Maria (2017) dalam Rijanto dan Mukaram (2018), gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong terciptanya budaya organisasional yang kuat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja

karyawan. Budaya organisasional yang kuat tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga memberikan arahan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Penelitian Retnaningtyas et al., (2022) menyatakan kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi tidak langsung melalui budaya organisasi.

H5: Budaya organisasional memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Harper Malioboro Yogyakarta.

