

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI
MELALUI KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (KASUS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)
PABRIK GULA TAKALAR)**

**ABD. MUIS
A022191001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(KASUS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)
PABRIK GULA TAKALAR)**

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL
CULTURE THROUGH JOB SATISFACTION AND WORK MOTIVATION ON
EMPLOYEE PERFORMANCE (CASE OF PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV
(PERSERO) TAKALAR SUGAR FACTORY)**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**ABD. MUIS
A022191001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2023

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (KASUS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO) PABRIK GULA TAKALAR)

Disusun dan diajukan oleh

**ABD. MUIS
A022191001**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister **Sains Manajemen** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Pada tanggal 10 Februari 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. Siti Haerani.,S.E.,M.Si
NIP. 196206161987022001

Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba.,S.E.,M.Si
NIP. 196004031986091001

Ketua Program Studi
Magister Sains Manajemen



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si., M.Mktg. C.MP
NIP. 197412062000121001

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
NIP. 196402051988101001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abd. Muis

NIM : **A022191001**

Program Studi : Magister Sains Manajemen

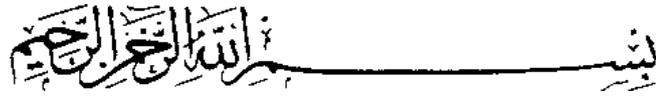
Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul :**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (KASUS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO) PABRIK GULA TAKALAR.**

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 12 Februari 2023


Abd. Muis

PRAKATA



Segala puji dan syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas segala rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar)” dengan usahamaksimal serta proses yang memberikan banyak pelajaran. Tak lupa Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang menerangi hati kita dan senantiasa menjadi cahaya atas perbuatan mulia. Tesis ini merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen (**M.SM**) pada Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghormatan setinggi-tingginya kepada:

1. Ayahanda **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Program Magister Universitas Hasanuddin.
2. Ayahanda **Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ayahanda **Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE.,M.Si, M.Mktg. C.MP** selaku Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen dan pembimbing pendamping yang telah mengarahkan, membantu, dan membimbing penulis selama menempuh pendidikan di Program Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin.
4. Ibunda **Prof. Dr. Siti Haerani.,SE.,M.Si** selaku pembimbing utama atas waktu yang telah di luangkan dalam membimbing, mengarahkan, memotivasi dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis denganbaik.
5. Ayahanda **Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba.,SE.,M.Si** selaku pembimbing pendamping atas waktu yang telah di luangkan dalam membimbing, mengarahkan, memotivasi dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tesis dengan baik.
6. Ibunda **Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.Si** , Ibunda **Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si** dan Ayahanda **Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE,M.Si, M.Mktg**, sebagai tim penguji yang memberikan arahan, kritik, dan saran yang membangun tesis ini agar menjadi lebih baik.

7. Terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis haturkan kepada kedua orang tua penulis, **Ayahanda Tercinta Ismail Dg Lallo** dan **Ibunda Tercinta Muliati Dg Tanning** serta saudara-saudari penulis **Nada Andriani Putri Dg Bau** dan **Almahurmah Ismasari Dg Tene** yang tiada henti- hentinya memanjatkan do'a, mendukung, memotivasi, memberi perhatian, dan segala bentuk kasih sayang kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dan mendapat kemudahan.
8. **Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan para civitas akademik di Program Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin** yang telah memberikan ilmu dan arahan yang sangat bermanfaat kepada penulis.
9. **Teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 20191** yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini. Semoga kita semua senantiasa mendapatkan berkah dan manfaat selama menempuh pendidikan di Program Magister Sains Manajemen Universitas Hasanuddin.
10. Terima kasih juga kepada seluruh sahabat-sahabat penulis serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas segala bantuan, doa dan semangat kepada penulis.

Semoga semua pihak senantiasa mendapatkan kebaikan dan keberkahan dari Allah Subhanahu Wata'ala atas terselesaikannya tesis ini dengan baik. Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sampai pada tahap kesempurnaan, sehingga penulis memohon maaf sebesar-besarnya apabila masih terdapat berbagai kesalahan. Penulis sangat terbuka menerima kritik dan saran yang membangun sehingga akan lebih menyempurnakan dan mengembangkan tesis ini kedepannya. Semoga tesis yang merupakan bentuk proses penulis di jenjang S2 ini, bisa membawa berkah dan memacu penulis untuk melahirkan berbagai karya lainnya yang bisa bermanfaat bagi penulis dan banyak pihak.

Makassar, 11 Januari 2023

Abd.Muis

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	11
1.1 Latar Belakang	11
1.2. Rumusan Masalah	23
1.3 Tujuan Penelitian	23
1.4 Manfaat Penelitian	25
1.5 Batasan Ilmiah Penelitian/ Ruang lingkup penelitian.....	25
1.6 Sistematika Penulisan	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	15
2.1.2.1 Teori Kepemimpinan Transformasional	15
2.1.2.2 Karakteristik Gaya kepemimpinan transformasional	17
2.1.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	21
2.1.3 Budaya Organisasi	24
2.1.3.1 Teori Budaya Organisasi	24
2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi.....	27
2.1.3.3 Konsep Kuat atau Lemah Budaya Organisasi.....	28
2.1.4 Teori Motivasi Kerja.....	29
2.1.4.1 Indikator Motivasi Kerja.....	32
2.1.5. Kepuasan Kerja.....	33
2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja	33

2.1.5.2 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja	34
2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja Karyawan	38
2.1.6. Kinerja Karyawan	39
2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan	39
2.1.6.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan	39
2.1.6.3 Tujuan penilaian kinerja karyawan	40
2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan	41
2.2 Kajian Empiris	41
2.2.1 Penelitian terdahulu	41
2.2.2 Hubungan Antar Variabel	46
BAB III _KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....	49
3.1 Kerangka Pemikiran	49
3.2 Hipotesis.....	49
BAB IV _METODOLOGI PENELITIAN	51
4. 1. Rancangan Penelitian.....	51
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
4.3. Populasi dan Sampel.....	51
1. Populasi	51
2. Sampel	52
3.3.0 Karakteristik sampel penelitian	52
4.3.1 Teknik pengambilan sampel	53
4.3.2 Sumber Data	54
4.3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	54

4.3.4 Metode Pengumpulan Data	55
4.3.5 Variabel penelitian dan Definisi Operasional.....	56
4.3.6 Instrumen Penelitian	64
4.3.7. Teknik Analisis Data	60
4.3.8 Metode <i>Bootstrap</i>	67
BAB V _HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	73
A.Sejarah Singkat PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.....	73
B.Alat Pabrik :.....	74
C. Visi dan Misi.....	74
D. Analisis Karakteristik Variabel	82
1.Uji Validitas.....	97
2. Uji Hipotesis.....	105
DAFTAR PUSTAKA	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Tetap.....	2
Tabel 1.2 Produktivitas Kinerja Karyawan.....	13
Tabel 1.3 Jumlah Tingkat Absensi Karyawan Tetap.....	14
Tabel 1.4 Jumlah Tingkat Keterlambatan Karyawan	15
Tabel 1.5 Ringkasan Beberapa <i>Research Gap</i>	19
Tabel 1.6 Jumlah Populasi dari setiap bagian/divisi.....	119
Tabel 1.7 Variabel penelitian dan Definisi Operasional	122
Tabel 1.8 Uji Kesesuaian Model.....	131
Tabel 1.9 Karakteristik Responden	136
Tabel 1.10 Deskripsi Frekuensi Penelitian.....	138
Tabel 1.11 Kategori Skala.....	139
Tabel 1.12 Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....	140
Tabel. 1.13 Frekuensi Variabel Budaya organisasi (X2)	142
Tabel 1.14 Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (I1).....	143
Tabel 1.15 Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (I2).....	145
Tabel 1.16 Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	147
Tabel 1.17 <i>Outer Loadings</i>	150
Tabel 1.18 <i>Average Variance Extract (AVE)</i>	151
Tabel 1.19 <i>Cross Loadings</i>	153
Tabel 1.20 <i>Composite Reliability</i>	153
Tabel 1.21 <i>Cronbach's Alpha</i>	154
Tabel 1.22 <i>R-Square (R2)</i>	155
Tabel 1.23 <i>Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)</i>	156
Tabel 1.24 <i>Indirect Effect (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)</i>	159
Tabel 1.25 <i>Total Effect</i>	161

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	116
Gambar 1.2 Proses <i>Model Structural Equation Model</i> (SEM).....	128
Gambar 1.3 Hasil Algoritma dengan <i>Smart PLS</i> 4.0.....	148
Gambar 1.4 Hasil <i>Bootstrapping SmartPLS</i> 4.0.....	156

ABSTRAK

ABD. MUIS. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Kasus PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar* (dibimbing oleh Siti Haerani dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar; (2) pengaruh budaya organisasi langsung terhadap motivasi kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar; (3) pengaruh kepuasan kerja langsung terhadap motivasi kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar; (4) pengaruh kepuasan kerja langsung terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar; dan (5) pengaruh motivasi kerja langsung terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar. Data dikumpulkan melalui observasi, analisis data, dan kuesioner. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian berbentuk kuantitatif deskriptif dengan menggunakan teknik analisis data *Smart PLS 4.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja; permasalahan yang terjadi di perusahaan dikarenakan karyawan masih menganut budaya yang lama, yaitu bahwa karyawan masih terpengaruh oleh budaya lama yang berorientasi kepada hasil dalam hal pelibatan tim kerja untuk mencapai *output*. Dengan kata lain, tidak menerapkan tim kerja dengan baik kepada setiap karyawan dalam perusahaan. Para atasan harus lebih mengarahkan agar karyawan konsisten terhadap budaya baru yang ada di perusahaan atau melibatkan setiap karyawan dalam mencapai *output* atau membuat tim kerja dengan baik.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

ABD. MUIS. *The Effect of Transformational Leadership, Organisational Culture through Work Satisfaction and Work Motivation on Employees' Performance: A Study in PT. Perkebunan Nusantara XIV (Liability), Takalar Sugar Factory* (supervised by Siti Haerani and Muh. Idrus Taba).

The research aims at: 1. finding out and analysing the effect of the transformational leadership on the employees' work satisfaction, 2. finding out the direct influence of the organisational culture on the employees' work motivation, 3. finding out the direct effect of the work satisfaction on the work motivation, 4. finding out the direct influence of the work satisfaction on the employees' performance, 5. finding out the direct effect of the work motivation on the employees' performance in PT. Perkebunan Nusantara XIV, Takalar Sugar Factory.

Data were collected through the observation and questionnaire. The research used the quantitative descriptive method with the data analysis technique of *SmartPLS 4.0*.

The research result indicates that the organisational culture does not have the significant effect on the employees' performance through the work motivation. The problems in the company occurs because the employees still embrace consistently the old work culture focusing on the outputs oriented. They have not involved in the team work to achieve the outputs, in other words, they have not applied the team work well on every employee in the company. Therefore, the leaders have to direct the employees consistently in order to apply the new culture which is existent in the company or involve every employee in achieving the outputs or form the good team work.

Key words: transformational leadership, organisation culture, work satisfaction, work motivation, employee's performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kajian teori maupun konsep tentang kinerja organisasi telah banyak ditelaah serta semakin mendapat perhatian dari berbagai akademisi dan praktisi modern di seluruh dunia, termasuk pemerintah, peneliti, pembuat kebijakan, perusahaan, media, dan konsumen (Kumar & Christodouloupoulou, 2014; Martínez & Rodríguez del Bosque, 2012). Terutama di sektor bisnis, kinerja organisasi telah mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi sebuah keunggulan kompetitif dan sebagai sarana untuk menguasai persaingan masa depan bisnis (C. Adams & Zutshi, 2004; Cronin, Smith, Gleim, Ramirez, & Martinez, 2011; S. Gupta & Kumar, 2013; Raja, 2002; López, Garcia, & Rodriguez, 2007; Esty, 2021; Martínez & Rodríguez del Bosque, 2014; Waldman, De Luque, dkk., 2006).

Sementara paradigma ortodoks terkait kinerja organisasi yang menggunakan sumber daya manusia untuk mendapatkan profitabilitas, (Kumar & Christodouloupoulou, 2014). Perusahaan yang berusaha untuk memaksimalkan keuntungannya tidak akan dapat bertahan dalam jangka panjang tanpa kinerja organisasi yang baik dan profesional (Govindarajan & Srinivas, 2012; Kumar & Christodouloupoulou, 2014). Paradigma ini yang telah mendorong harapan dan transformasi di tingkat perusahaan dan tingkat industri menuju kinerja organisasi yang profesional.

Menurut Miner (1990), mengemukakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Stephen P. Robbins (1996 : 218) tingkat kinerja organisasi sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan karyawan itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula.

Gibson (1987) menyatakan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Faktor pertama adalah faktor individu, seperti kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kedua adalah faktor psikologis, seperti persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor ketiga adalah faktor organisasi, seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Gilbert (1978), berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja organisasi adalah pada dasarnya produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu mengejar peluang tersebut bukan apa –apa. Dan waktu yang kita miliki tanpa mengejar peluang tersebut juga tidak memiliki arti apa –apa.

Namun Bethke-Langenegger et al., (2011; Roman et al., 2012) juga berpendapat sebaliknya bahwa kinerja organisasi adalah konglomerasi dari hasil keuangan (misalnya laba atau nilai pasar), hasil organisasi (misalnya produktivitas atau kepuasan pelanggan) dan hasil sumber daya manusia (kepuasan kerja atau komitmen).

Menurut Edison et.al (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu. waktu berdasarkan syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan. Selanjutnya (Dewi Rosmala, dkk: 2017). Mendefinisikan bahwa kinerja karyawan tergantung pada seorang pemimpin yang berperan untuk memutuskan, mengarahkan dan mengawasi karyawannya. Oleh karena itu, kepemimpinan Gaya memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur penting yang mempengaruhi dan menentukan kinerja organisasi dan meningkatkan reputasinya (Anesukanjanakul et al., 2019). Itu pentingnya kinerja karyawan telah meningkat dan mengakar selama beberapa tahun terakhir, karena telah menjadi variabel penting tercepat dan pertama dalam organisasi mana pun. Ini telah mengambil prioritas tertinggi dalam semua aspek pekerjaan dan dalam konteks administrasi (Gridwichai et al., 2020).

Dalam lingkungan kerja saat ini, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan hampir menjadi tujuan utama sumber daya manusia (SDM). SDM memang perlu dikelola profesional untuk menciptakan keselarasan antara kepentingan karyawan

dengan kepentingan organisasi dalam upaya memajukan organisasi, namun dalam mengembangkan sumber daya manusia saat ini memiliki tantangan tersendiri apalagi dalam era Society 5.0 tatanan era baru atau new normal dengan adanya Wabah COVID-19 yang kini melanda seluruh belahan dunia telah membawa dampak yang signifikan di semua sektor kehidupan usaha, bisnis (Mappamiring et al., 2020).

Sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan kompensasi karyawan, dan untuk mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan karyawan, dan hal-hal yang berkaitan dengan keadilan (Dessler, 2017). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen terpenting dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk menjalankan bisnis yang dilakukannya. Organisasi harus memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan anggota organisasi (Niati et al., 2021). Pengembangan dari sumber daya manusia adalah suatu proses perubahan sumber daya manusia yang dimiliki suatu organisasi, dari satu situasi ke situasi lain, yang lebih baik untuk mempersiapkan masa depan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi (Werdhiastuti et al, 2020).

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu harapan yang diinginkan oleh suatu organisasi dan bagaimana untuk mendorong keterlibatan karyawan melalui kepemimpinan. Hubungan antara pemimpin dan anggotanya harus benar-benar rukun sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan keterlibatan anggotanya dalam semangat dan motivasi bekerja (Al-Ali et al., 2017).

Kepemimpinan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi karena jika organisasi gagal atau tujuan yang diharapkan tidak tercapai, maka kepemimpinan dianggap gagal. Bagaimana budaya organisasi dalam suatu organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata, karena budaya berperan dalam memberikan identitas pada suatu organisasi (Cheung et al., 2011).

Kepemimpinan yang lemah tentu bisa menghambat kegiatan operasional dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan dan kegiatan dalam mencapai tujuan (Muafi, 2019). sebagaimana yang dikemukakan oleh House (1999) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi serta membuat orang lain memiliki kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi.

Salah satu gaya kepemimpinan yang sering digunakan oleh para pemimpin dalam suatu organisasi adalah transformasional kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional adalah bentuk gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Al Kindy et al., 2016).

Ditengah carut marutnya industri gula di tanah air dalam hal perolehan laba marjin atau mengalami kerugian bahkan bangkrut, karena tingginya biaya operasional ditambah lagi banyaknya mafia gula di tanah air, maka peran pemimpin yang mampu memberikan pendekatan secara ideal dalam menyelesaikan persoalan agar keputusan pimpinan tidak menimbulkan dampak negatif bagi karyawannya secara jangka panjang, pimpinan mampu menanamkan nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan – tujuan jangka panjang, atau pimpinan mampu menstimulus karyawan bahwa pentingnya seluruh kelompok punya misi bersama atau pimpinan memberi keyakinan terhadap karyawan bahwa setiap hambatan pasti bisa dilalui (*idealised influence*), pemimpin mampu menjelaskan visi yang harus dicapai di masa mendatang (*inspirational motivation*), pemimpin mampu membuat karyawan melihat persoalan dari aneka sudut pandang (*intellectual stimulation*), pimpinan mampu meluangkan waktu melatih dan mengajar tim kerjanya (*individual consideration*). (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Jika pemimpin berhasil mempengaruhi karyawan dengan visinya, mengeluarkan karismanya, menjadi inspirator, mampu merangsang kreativitas dan rasa hormat terhadap karyawan, maka dapat dipastikan bahwa kinerja karyawan akan lebih baik (O'Leary, 2000). Pemimpin memiliki peran dalam meningkatkan etos kerja karyawan, menanamkan prinsip kepada para Karyawan agar termotivasi untuk meningkatkan etos kerja yang tinggi, antara lain: menanamkan prinsip disiplin kerja, memanfaatkan waktu secara maksimal, datang ke kantor lebih awal, menghormati kontribusi rekan kerja, bersikap positif terhadap komentar negatif dan menanamkan prinsip tepat waktu (Puti Tahira Amalia et al., 2022 : 104 -105).

Budaya organisasi merupakan kontributor penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Sehubungan dengan keefektifan pencapaian prestasi organisasi, budaya dapat menjadi kekuatan positif atau negatif. Performa tinggi adalah hasil dari konsistensi budaya secara konseptual, keberhasilan setiap organisasi dalam upaya mencapai tujuannya termasuk organisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh dukungan yang optimal setiap anggota atau Karyawan organisasi tersebut (Zahriyahet.al. 2015).

Budaya organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dikatakan buruk antara lain: jika karyawan berbincang-bincang dengan teman kerja saat jam kerja, membaca surat kabar saat jam kerja, bermain *games* di *handphone* membuat waktu kerja terbuang secara sia-sia sehingga tanggung jawab pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya, karyawan tidak datang tepat waktu, karyawan tidak bersikap apatis terhadap regulasi yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Milgram (1998 dalam Ferrari (Ghufron dan Rini, 2016).

Dilmac, (2009). Howell & Watson (2007), menyebutkan bahwa kecenderungan menunda dalam memulai maupun menyelesaikan kinerja secara menyeluruh untuk melakukan aktivitas lain yang tidak berguna, sehingga segala sesuatu menjadi terhambat dan tidak selesai pada waktu yang tepat maka perilaku tersebut disebut sebagai prokrastinasi. Motivasi kerja dipengaruhi oleh ciri-ciri kepribadian, kebutuhan, dan bahkan bekerja sesuai, sambil menghasilkan berbagai hasil dan sikap, seperti kepuasan, perilaku organisasi (OCB), keterlibatan (Kanfer, 2009; Kanfer et al., 2017) (Tziner dkk., 2012).

Or Shkoler dan Takuma Kimura, (2020) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa jika motivasi kerja karyawan menurun maka dapat dilihat jika beban kerja yang diberikan melebihi kemampuan karyawan, status karyawan, Imbalan yang kurang memadai atau tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Sebuah organisasi atau tempat kerja biasanya terdiri dari beberapa jenis karyawan, meskipun tidak semuanya menunjukkan hal yang sama sikap dan perilaku di tempat kerja. Misalnya pekerja melaporkan ketidaknyamanan kerja yang karena kesejahteraan yang lebih rendah dibandingkan karyawan tetap (Dawson et al., 2017).

Sepanjang tahun 2020 - 2021, saat pandemi Covid-19 terjadi kerap kali karyawan diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dari rumah atau yang dikenal istilah *work from home* (WFH). Oleh karena itu secara tidak langsung, kinerja karyawan yang menyelesaikan pekerjaan dari rumah akan jauh berbeda jika dibandingkan dengan mereka bekerja di kantor, pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor dapat dikerjakan dari rumah sehingga kinerja karyawan sulit untuk diukur jika pimpinan tidak memiliki kreatifitas seperti membuat google form sebagai bahan evaluasi pimpinan serta mengontrol karyawan yang bekerja dari rumah *work from home* (WFH). Faktor lain nya dapat dilihat dari fasilitas yang

digunakan karyawan juga berpengaruh karena fasilitas yang digunakan di rumah tidak selengkap fasilitas yang ada di kantor berdampak pula pada kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar. Hal ini juga dapat dilihat dari beberapa data yang telah disajikan yaitu data terkait jumlah karyawan tetap, Hasil Produktivitas, Tingkat Absensi Karyawan, Tingkat Keterlambatan. Adapun jumlah karyawan tetap menurut bagian pada PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar pada Tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula
Takalar Jumlah Karyawan Tetap Per unit
(Januari – Desember) Tahun 2020 - 2021

No	Nama Bidang	Jumlah Karyawan Tetap
1.	Administrasi /Pimp Unit/Proyek/ TUK/Umum	
A	Karyawan Pimpinan	2
B	Karyawan Pelaksana	19
2.	Administrasi Tanaman	
A	Karyawan Pimpinan	6
B	Karyawan Pelaksana	51
3.	Administrasi Tebang & Angkut	
A	Karyawan Pimpinan	1
B	Karyawan Pelaksana	1
4.	Administrasi Instalasi/Pabrik	
A	Karyawan Pimpinan	2
B	Karyawan Pelaksana	12
5.	Administrasi Pengolahan	
A	Karyawan Pimpinan	4
B	Karyawan Pelaksana	13
6.	Administrasi Peltek (Tebang & Angkut)	
A	Karyawan Pimpinan	2
B	Karyawan Pelaksana	29
JUMLAH		142

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar Jumlah Karyawan Tetap Per unit Tahun 2020- 2021.

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa, suatu perusahaan yang mempunyai pandangan untuk maju terlihat dari sumber daya manusia yang benar – benar berdaya guna bagi suatu perusahaan dilihat dari jumlah karyawan tetap yang

dimiliki per unit. Namun disisi lain suatu perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi bukan hanya dari jumlah karyawan yang dimiliki, karena dengan adanya karyawan tetap yang memiliki etos kerja yang tinggi akan memudahkan dan mempercepat suatu perusahaan mencapai target yang ditentukan.

**Tabel 1.2 Hasil Produktivitas
PT. Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar
(Januari – Desember) Tahun 2020 - 2021.**

Tahun	Kapasitas Giling (Ton/Jam)		Luas Areal (Ha)	Tebu Digiling (Ton)	Rendemen (%)	Produksi Hablur	Hari Giling
2020	1.095	2.320	3.124,1	101.464	4,35	4.410	93
2021	1.442	2.295	3.150	255.704	6,00	4.962	58

Sumber: PTPN XIV PTPN Takalar (Persero), 2021

Tingkat absensi karyawan pada PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar Tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Tingkat Absensi Karyawan Tetap PT.
Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar
Per Unit (Januari – Desember) Tahun 2020– 2021**

Tahun	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Absensi Karyawan			Jumlah Absensi (KH)	Tingkat Absensi (%)
			TK	ST	I		
2020	299	142	6	114	95	215	0,51
2021	292	142	12	109	112	233	0,88

Sumber. PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar Tingkat Absensi Karyawan Tetap Per unit Tahun 2020 - 2021.

Menurut (Umar,2000) perhitungan tingkat absensi karyawan dapat diperoleh dengan rumus:

$$\frac{\text{Jumlah Absensi}}{JK \times JHK} \times 100$$

Absensi PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar terdiri dari:

1. Tanpa Keterangan (TK) yang merupakan ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas.
2. Sakit (ST) merupakan izin sakit dengan melampirkan surat keterangan covid - 19 dari dokter jika lebih dari 3 hari.
3. Izin (I) merupakan absensi dengan pemberitahuan bahwa Karyawan yang bersangkutan ada urusan penting.

Dari Tabel 1.3 di atas dapat kita lihat pada Tahun 2021 terjadi peningkatan absensi yaitu sebesar 0,51% dan pada Tahun 2020 tingkat absensinya menurun sebesar 0,88%. Menurunnya tingkat absensi karyawan pada Tahun 2020 disebabkan karena adanya beberapa karyawan yang terpapar *covid-19* dan membutuhkan waktu penyembuhan/karantina yang cukup lama

**Tabel 1.4 Tingkat Keterlambatan Karyawan Tetap
PT. Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar Per Unit (Januari -
Desember) Tahun 2020– 2021.**

Tahun	Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Frekuensi Keterlambatan	Persentase Keterlambatan (%)
2020	299	142	705	41 %
2021	292	142	680	43 %

Sumber.PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar Tingkat Absensi Karyawan Tetap Per unit Tahun 2020 - 2021

Adapun pada Tabel 1.4 berikut, menjelaskan tentang jumlah keterlambatan karyawan tetap pada PT.Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar tahun 2020 – 2021.

Menurut (Riani, 2017), perhitungan tingkat keterlambatani karyawan dapat diperoleh dengan rumus

$$\frac{\text{Jumlah Keterlambatan}}{\text{Jumlah Hari Kerja}}$$

Dilihat dari Tabel 1.3 di atas, persentase keterlambatan Pada Tahun 2020 persentase keterlambatan sebesar 41%, dan pada Tahun 2021 persentase keterlambatan meningkat sebesar 43%. Peningkatan Jumlah Keterlambatan karyawan tetap pada tahun 2021 terjadi, disebabkan oleh karena masih ada beberapa karyawan di beberapa unit yang masih terbawa oleh suasana WFH (*Work From Home*), Jam masuk kerja dan apel pagi di PT. Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar yaitu Pukul 07.00 WIB. Karyawan yang mengisi daftar hadir melalui *FingerPrint* dan daftar hadir manual dari waktu tersebut dinyatakan terlambat.

Disamping faktor kepemimpinan, budaya organisasi, faktor motivasi kerja, dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar setiap Karyawan mau menggunakan seluruh potensinya, daya dorong tersebut sering disebut dengan motivasi. Sesuai dengan penelitian dari Jayaweera (2015), dikatakan bahwa motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga mengatakan bahwa karyawan melakukan kinerja yang lebih baik ketika mereka termotivasi.

Saat ini, kondisi pandemi mengakibatkan karyawan menjadi kekurangan motivasi dalam bekerja. Terkendala kondisi bekerja di era *covid* - 19 dan harus beradaptasi dengan penyesuaian lingkungan dan cara bekerja yang baru ini mengakibatkan karyawan tidak kondusif dalam bekerja dan menurunkan tingkat kedisiplinan dibandingkan dengan pada saat sebelum pandemi. Sehingga pentingnya dorongan motivasi secara internal maupun eksternal bagi setiap Karyawan agar dapat mengoptimalkan kinerjanya dengan baik.

Berikut merupakan tabel ringkasan beberapa *research gap* dari penelitian terdahulu beserta pengembangan penelitian ini:

Tabel 1.5 Ringkasan Beberapa *Research Gap* dari Penelitian Terdahulu

<i>Research Gap</i>	Penelitian Terdahulu	Temuan	Pengembangan penelitian
Gap 1 Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	Gruenberg, 1980; King et al., 1982; Pinder, 1984; Blakely, 1993, Yukl, 2012). Challagalla and Shervani (2006)	Membuktikan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Penelitian selanjutnya memasukkan variabel motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

karyawan		Membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	karyawan.
Gap 2. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan	Wirae Gunawan, Ferdinan, Achmad Syamsudin (2022)	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja yang dapat diterima	Penelitian selanjutnya memasukkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
	Efendi Sugiyono, Dkk (2021).	Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	
Gap 3. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.	Nemanich & Keller (2007), Maharani et al. (2013), Muthuveloo et al. (2014), Rasool et al. (2015), Noermijati (2015), dan Akbar et al (2016).	Terdapat pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan.	Penelitian selanjutnya memasukkan budaya organisasi sebagai variabel untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
	Brown & Arendt (2010), Nugroho (2014).	Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja	
Gap 4. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.	Chitiris (1988) Bana (2015), Jayaweera (2015).	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	Penelitian selanjutnya memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
	Abdussalam & Mawoli (2012), Bodlaa & Naeem (2014), dan Noermijati (2015).	Tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	

<p>Gap 5. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Phoebe Triphena Viorenchea, Bambang Mantikei, Achmad Syamsudin. (2022), Kurniawan, I. S. ., & Wijayanti, M (2021)</p>	<p>Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Penelitian selanjutnya memasukkan budaya organisasi, sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p>
---	--	--	---

Sumber : Jurnal dan Penelitian Terdahulu

Hasil yang berbeda dari penelitian tersebut menjadikan penelitian ini memiliki *research gap* perbedaan dengan penelitian sebelumnya. *Research gap* yang ada dalam penelitian ini terkait perbedaan hasil antara hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menambahkan variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penambahan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini dilakukan karena memiliki asumsi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi dilakukan karena pada dasarnya secara kontekstual kepuasan kerja selain menjadi tolak ukur gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Tsai et al (2010), Maharani et al. (2013) dan elgelal & Noermijati (2015) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk memperkuat konsep pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini didukung oleh penelitian Paracha et al. (2012) dan Elgelal & Noermijati (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk memperkuat konsep pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Hayati & Caniago (2012) dan Noermijati (2013) yang

menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Saragih (2020), kepuasan kerja juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan aktivitas. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan motivasi kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan didalam suatu organisasi.

Penelitian ini dilaksanakan dengan dukungan kajian teori dan empiris serta adanya fakta dilapangan yang menjadi fenomena menarik untuk diteliti. Selain itu dari hasil penelitian sebelumnya terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang berbeda, bahkan bertentangan antara hasil penelitian yang satu dengan hasil penelitian yang lain. Hal inilah yang mendasari penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Pabrik Gula Takalar, terasa sangat sulit manakala pemerintah pusat dan daerah dihadapkan pada situasi *covid* - 19 saat ini yang mewajibkan peningkatan protokol kesehatan yang ketat sehingga berdampak pada pelaksanaan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan pada divisi tanaman, divisi produksi, Adanya pembatasan jam kerja karyawan satu dengan yang lainnya hingga pada tingkat kedisiplinan dan kesiapan dalam mengemban tugas.

Berdasarkan uraian dan kesimpulan diatas tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penelitian "**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (KASUS PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO) PABRIK GULA TAKALAR).**"

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar ?
7. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?
10. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.

2. Untuk mengetahui budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
4. Untuk mengetahui kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
5. Untuk mengetahui motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
6. Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
7. Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
10. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja melalui kepuasan kerja pada PT.Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Manfaat bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang berada di PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar mengenai pengaruh kepemimpinan tranformasional, motivasi kerja , dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Bagi karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepemimpinan tranformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh kepada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3. Manfaat bagi dunia akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi karyawan sebagai konsep pemikiran bagi para pengambil kebijakan, terutama dalam mengembangkan variabel penelitian selanjutnya.

Untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan tranformasional, budaya organisasi melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.

1.5 Batasan Ilmiah Penelitian/ Ruang lingkup penelitian

Bagian ini memaparkan keluasan cakupan penelitian. Keluasan cakupan penelitian dapat dibatasi dengan pembatasan lokasi (kanchah) penelitian, membatasi banyaknya variabel yang akan dikaji dan membatasi subjek penelitian.

1. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan tetap yang meliputi Administrasi /Pimp Unit/Proyek/ TUK/Umum, Administrasi Tanaman, Administrasi Tebang & Angkut, Administrasi Instalasi/Pabrik, Administrasi Pengolahan, Administrasi

Peltek (Tebang & Angkut), bukan karyawan lapangan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) Pabrik Gula Takalar.
3. Penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara tiga variabel yaitu variabel independent, variabel dependen dan variabel mediasi.
4. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel *independent*, kinerja karyawan sebagai variabel *dependen* dan motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam penyusunan dan pembahasan penelitian ini, maka peneliti membaginya sistematika penulisan ini kedalam tiga bab dengan perincian sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan topik yang dibahas dalam proposal ini. Bab ini berisi teori dan konsep yang diambil dari berbagai sumber yang diolah dan menjadi dasar bagi penulis untuk mendukung penelitian ini. Uraian teori dapat memberikan landasan ilmiah tentang perumusan metode, arah penelitian dan pemecahan masalah.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga merupakan kerangka pemikiran dan hipotesis

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Bab keempat meliputi rancangan penelitian, dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, teknik analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.2.1 Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Burns (1978) dan lebih ditingkatkan oleh Bass dan penelitian lainnya yang terlibat dalam penelitian kepemimpinan (B.M. Bass, 1985; B.M. Bass & Avolio, 1990a, 1990b, 1994a, 1994b; B.M. Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bernard M. Bass & Riggio, 2006; B.M. Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987). Menurut Burns (1978).Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan di mana para pemimpin dan pengikut saling membantu untuk mencapai semangat dan motivasi yang lebih tinggi. Burns (1978) mengangkat kekhawatiran pada saat itu bahwa sulit untuk membedakan antara kepemimpinan dan manajemen, kemudian pada akhirnya menyarankan bahwa perbedaan utama adalah karakteristik dan perilaku. Oleh karena itu, ia mengembangkan dua konsep yang disebut "kepemimpinan transformasional" dan "kepemimpinan transaksional".

Di sisi lain, Burns (1978) lebih lanjut menjelaskan bahwa transformasional kepemimpinan adalah pendekatan lain yang berbeda yang menyebabkan perubahan signifikan pada organisasi dan orang-orang dengan mengubah persepsi, nilai, harapan, dan aspirasi.

Menurut Penelitian Burns (1978) kemudian dikembangkan oleh B. M. Bass (1985), yang berusaha memahami psikologi di balik transformasional dan konsep kepemimpinan transaksional. B. M. Bass (1985) telah memberikan kontribusi untuk menambah nilai Karya awal Burn dengan menjelaskan bagaimana mengukur derajat transformasional kepemimpinan dan bagaimana atribut kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja pengikut.

B. M. Bass (1985) menyatakan bahwa untuk mengukur sejauh mana seorang pemimpin menjadi seorang transformasional kepemimpinan, pertama adalah mengamati tingkat kepercayaan, loyalitas, kekaguman, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin karena ini terkait dengan kemauan pengikut untuk bekerja di luar upaya rutin mereka. B. M. Bass (1985) berteori bahwa hasil seperti itu upaya kerja ekstra pengikut dapat terjadi karena pemimpin transformasional memberi visi, inspirasi, dan identitas pengikut yang

berada di luar keuntungan fisik yang pemimpin transaksional akan menawarkan. Karya B. M. Bass dan Avolio (1994a).

Kepemimpinan transformasional dapat dianggap sebagai tingkat kepemimpinan yang lebih besar yang menekankan pada nilai moral, di mana pemimpin mempengaruhi pengikut untuk mengubah nilai mereka perspektif dengan cara mengkomunikasikan pentingnya hasil yang diinginkan, mengembangkan tujuan kolektif, dan memotivasi pengikut untuk berpikir di luar kepentingan pribadi, yang akan menghasilkan iklim etika yang diperkuat di seluruh tim, organisasi, dan komunitas (Avolio, Bass, & Jung, 1999; B. M. Bass & Avolio, 1993a; Van Aswegen & Engelbrecht, 2009; Verissimo & Lacerda, 2015).

Kepemimpinan transformasional menjadi istimewa karena transformasi positif dari sikap dan perilaku pengikut terjadi melalui karakteristik pemimpin, kepribadian, dan sifat (Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). B. M. Bass (1985) dan B. M. Bass dan Avolio (1993a) telah mengangkat perbedaan utama antara dua jenis pendekatan kepemimpinan seperti itu pemimpin transformasional akan bertujuan untuk mengubah atau meningkatkan budaya dalam organisasi dengan revisi visi dan nilai-nilai, sementara pemimpin transaksional akan bekerja di budaya dan aturan organisasi yang ada. Menarik juga untuk dicatat bahwa,

Menurut Bernard M. Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional berbagi tumpang tindih karakteristik dengan kepemimpinan karismatik. Namun, Bass menyatakan bahwa karismatik adalah hanya dimensi kepemimpinan transformasional, ditambah konsep kepemimpinan karismatik tidak menekankan pada niat baik pemimpin terhadap pengikutnya (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Ini berarti bahwa atribut karismatik mungkin digunakan oleh pemimpin untuk tujuan membesarkan diri dan eksploitatif (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Mickahail (2019), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang kreatif yang akan terus mencari cara untuk membangun tenaga kerja yang lebih beragam dan inklusif yang mendukung inovasi dan kreativitas. Pemimpin perlu menunjukkan wawasan, kelincahan, integritas, dan keberanian untuk membangun rasa hormat para pengikutnya dan mengembangkan budaya organisasi yang ditingkatkan oleh tenaga kerja yang beragam. "

Berdasarkan tinjauan teori dan konsep diatas maka dapat disimpulkan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional dapat dikenali ketika pemimpin mendorong pengikut dan rekan untuk melihat dari perspektif baru terhadap bekerja, mengkomunikasikan kesadaran visi dan misi kelompok, membantu mengembangkan potensi dan kemampuan pengikut ke tingkat yang lebih tinggi, dan menginspirasi pengikut untuk melihat di luar kepentingan pribadi tetapi untuk keuntungan kelompok. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang kreatif yang akan terus mencari cara untuk membangun tenaga kerja yang lebih beragam dan inklusif yang mendukung inovasi dan kreativitas. Pemimpin perlu menunjukkan wawasan, kelincahan, integritas, dan keberanian untuk membangun rasa hormat para pengikutnya dan mengembangkan budaya organisasi yang ditingkatkan oleh tenaga kerja yang beragam. Pemimpin itu seperti nakhoda kapal yang berusaha berlayar mengarungi lautan luas, jadi sebagai seorang pemimpin harus tahu kemana tujuan organisasi akan pergi.

2.1.2.2 Karakteristik Gaya kepemimpinan transformasional

Inti dari kepemimpinan transformasional adalah ketika pemimpin menawarkan pengikut lebih dari pertukaran nyata penghargaan (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Para pemimpin ini memiliki beberapa karakteristik dan perilaku tertentu yang mengarah pada pengikut dengan berorientasi pada hasil yang unggul (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Menurut Bernard M. Bass dan Riggio (2006), dapat diringkas bahwa ada empat karakteristik utama: kepemimpinan transformasional. Pertama, pemimpinnya karismatik, yang mana karakteristik ini mendorong keinginan pengikut untuk menirunya. Kedua, pemimpin mampu menginspirasi pengikut dengan mengkomunikasikan tugas-tugas yang menantang dan bermakna. Ketiga, pemimpinnya adalah merangsang intelektual dengan mendorong mereka untuk menjadi lebih kreatif, maka memperluas kemampuan mereka. Keempat, pemimpin memiliki kemampuan mempertimbangkan secara individual, artinya bahwa ia mampu memahami kepribadian masing-masing pengikut dan memberikan dukungan yang tepat untuk setiap orang (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). B. M. Bass (1985) awalnya menggambarkan empat komponen transformasional ini kepemimpinan sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

1. Pengaruh ideal (*Idealized Influence*)

Konsep pengaruh yang diidealkan mengacu pada pemimpin yang melayani memiliki kemampuan untuk membuat pengikut merasa percaya dan hormat pada pemimpin. Menurut Bernard M. Bass dan Riggio (2006), ada dua aspek pengaruh yang diidealkan yang merupakan karakter pengaruh yang diidealkan dan yang diidealkan perilaku (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013).

Aspek pertama, pengaruh yang diidealkan mengacu pada bagaimana pengikut memandang karakter yang dikaitkan dengan pemimpin (Hemsworth et al., 2013). Bagian ini menggambarkan pemimpin yang dipersepsikan sebagai sebuah peran model oleh pengikut (B. M. Bass & Avolio, 1995; Hemsworth et al., 2013).

Karakter pengaruh ideal menekankan pada pemimpin yang percaya diri, tidak mementingkan diri sendiri, menunjukkan rasa hormat pada pengikut, dan mampu menanamkan integritas, martabat, dan kehormatan (Agyemang, Boateng, & Dzandu, 2017; Loon, Lim, Lee, & Tam, 2012). Pemimpin seperti itu atribut membuat pengikut ingin meniru pemimpin dan, karenanya, meningkatkan kesediaan mereka untuk memberikan kepercayaan, kesetiaan, rasa hormat, kebanggaan, kekaguman, kegigihan, dan upaya ekstra kepada pemimpin (Agyemang et al., 2017; Avolio & Bass, 2001; B. M. Bass & Avolio, 1994a, 1994b, 1995; Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Loon et al., 2012).

Aspek kedua adalah pengaruh perilaku yang diidealkan (Hemsworth et al., 2013). Ini aspek mengacu pada persepsi pengikut terhadap perilaku pemimpin yang dapat diamati (Hemsworth et al., 2013). Bagian ini menggambarkan pemimpin yang berorientasi pada tujuan yang memiliki standar etika dan moral yang tinggi, dan berperilaku dengan cara yang akan menciptakan kolektif rasa tujuan, nilai, dan misi di antara pengikut dan rekan untuk mendorong penyelesaian pekerjaan (Agyemang et al., 2017; Loon et al., 2012). Perilaku pemimpin mencakup keyakinannya dan mengomunikasikan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan (Agyemang et al., 2017; Avolio, Bass, & Weichun Zhu, 2004; B.M. Bass, 1997).

11. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Konsep motivasi inspirasional ini mengacu pada kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan dan mengartikulasikan visi yang ternyata memotivasi, menginspirasi dan menarik bagi pengikut dan tim kerja (Agyemang et al., 2017; Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Menurut B. M. Bass dan Avolio (1996b), visi adalah: diproses di tingkat individu. Ini berarti pemimpin memperhitungkan setiap kemampuan individu dengan mempertimbangkan bagaimana setiap orang dapat berkontribusi untuk visi bersama dan, pada saat yang sama, memenuhi ambisi setiap orang (Agyemang et al., 2017; B.M. Bass & Avolio, 1996b, 1997). Pemimpin dengan inspirasi yang tinggi motivasi menampilkan pengikut dengan optimis, antusiasme, dan standar masa depan yang tinggi gol (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Mereka juga mencoba membuat tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang berarti bagi pengikut dan rekan (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin seperti ini menggunakan bahasa dan tindakan persuasif untuk memotivasi pengikut dengan visi masa depan yang menarik, memberi mereka dorongan agar visi tersebut dapat berhasil, dan meningkatkan kepercayaan diri mereka pada kemampuan mereka sendiri untuk merangsang semangat individu dan tim (Agyemang et al., 2017; Avolio, Bass, et al., 2004; B. M. Bass, 1997).

Karakter kunci dari pemimpin motivasi inspirasional adalah komunikasi keterampilan yang akan membuat tujuan dan harapan jelas, dapat dimengerti, akurat, diinginkan dan menarik bagi pengikut (Agyemang et al., 2017; Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Selain itu, perlu dicatat bahwa beberapa ulama melihat kombinasi dimensi pengaruh ideal dan dimensi motivasi inspirasional kepemimpinan sebagai faktor tunggal kepemimpinan karismatik-inspirasional, yang mirip dengan karakteristik yang didefinisikan dalam teori kepemimpinan karismatik (Agyemang et al., 2017; B. M. Bass, 1998; B.M. Bass & Avolio, 1993b; Bernard M. Bass & Riggio, 2006; House, 1997).

12. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual mengacu pada tingkat di mana para pemimpin mampu mendorong pengikut untuk inovatif dalam pemecahan masalah dan solusi (Agyemang et al., 2017; B.M. Bass, 1985, 1990).

Menurut B. M. Bass (1985) dan Hemsworth dkk. (2013), pemimpin dengan stimulasi intelektual yang tinggi membantu pengikut untuk menghargai pemikiran, keyakinan, dan nilai mereka sendiri. Pengikut ditekankan untuk berkembang

rasionalitas, berpikir secara mandiri, menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu, dan mencari yang baru ide-ide seperti dalam proses mengelola masalah dan mencari solusi (B. M. Bass, 1997; Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Untuk pemimpin seperti itu, situasi yang tidak terduga dan masalah adalah kesempatan untuk belajar bagi pengikut, di mana ini akan menghasilkan inovasi dan kreativitas (B. M. Bass & Avolio, 1996a, 1997; Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Hemsworth dkk., 2013). Ini dapat disimpulkan bahwa para pemimpin membantu merangsang inovasi dan kreativitas pengikut dengan mempertanyakan asumsi lama, tradisi dan kepercayaan (Avolio, Bass, et al., 2004; B. M. Bass, 1997), mereduksi ulang masalah (Agyemang et al., 2017; Avolio, Bass, et al., 2004; Bernard M. Bass & Riggio, 2006), mendekati situasi lama dengan perspektif baru (Avolio, Bass, et al., 2004; B. M. Bass, 1997), mendukung ekspresi ide dan alasan (B. M. Bass, 1997), dan tidak pernah mengkritik pengikut di depan umum karena kesalahan atau kesalahan mereka perbedaan ide dari para pemimpin (Avolio, Bass, et al., 2004; B. M. Bass, 1998).

13. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana pemimpin memberikan perhatian pada kebutuhan individu pengikut untuk pertumbuhan dan pencapaian melalui mendengarkan keprihatinan individu dan bertindak sebagai pelatih (Agyemang et al., 2017; B. M. Bass, 1985, 1990; Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Pertimbangan individual adalah ketika peluang belajar baru diciptakan dalam lingkungan yang mendukung lingkungan yang menumbuhkan kepercayaan, yang memungkinkan pengikut dan rekan untuk berkembang potensi mereka (B. M. Bass et al., 2003; Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Loon et al., 2012). Pemimpin dapat memahami dengan baik perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan, dengan demikian, berperilaku dengan cara yang menerima perbedaan individu ini (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Misalnya, para pemimpin dapat menyediakan beberapa pengikut dengan lebih banyak dorongan, beberapa dengan lebih banyak fleksibilitas, beberapa dengan standar

yang lebih ketat, dan beberapa dengan lebih banyak organisasi tugas (Agyemang et al., 2017; Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Komunikasi dua arah diperlihatkan dalam bentuk perilaku, oleh pemimpin seperti berjalan-jalan di ruang kerja karyawan, dan interaksi pemimpin dengan pengikutnya dipersonalisasi seperti pemimpin memahami konteks setiap orang, mengingat yang terakhir percakapan, dan menganggap pengikut sebagai pribadi daripada bawahan (Bernard M. Bass & Riggio, 2006). Itu juga harus menyoroti bahwa individualis pemimpin pertimbangan adalah pendengar yang hebat (Bernard M. Bass & Riggio, 2006).

Pemimpin transformasional menunjukkan empati, memperlakukan pengikut dengan hormat, menjaga komunikasi terbuka, dan mendelegasikan tugas berdasarkan kesediaan untuk membantu pengembangan pengikut, pemimpin mana yang akan memantau tugas-tugas ini untuk menilai kemajuan dan mempertimbangkan jika ada dukungan tambahan harus diberikan (Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Hemsworth dkk., 2013). Avolio, Bass, dkk. (2004) merangkum bahwa, secara keseluruhan, kepemimpinan ini dimensi terjadi ketika pemimpin membantu mengembangkan kekuatan individu melalui perilaku pembinaan dan konsultasi.

2.1.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berikut diuraikan indikator-indikator variabel kepemimpinan transformasional yang diukur dalam penelitian ini Menurut R.Terry dalam Thitipong Sukdee (2021:98), merumuskan ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas kepemimpinan transformasional, antara lain

Pengaruh ideal (*Idealized Influence*):

1. Memiliki visi dan mampu menyampaikannya
Sub indikator:
 - a. Menampilkan kecerdasan dalam perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang adaptif terhadap perubahan.
 - b. Mampu menyampaikan konsep-konsep penting.
 - c. Mampu berkomentar secara konstruktif daripada menimbulkan konflik.

2. Mempromosikan pencapaian, loyalitas, dan kepercayaan diri
Sub indikator:
 - a. Ciptakan kemauan, pencapaian, kegembiraan, dan persatuan saat bekerja sama.
 - b. Bersikap rendah hati dan hormati semua orang.
 - c. Memiliki citra yang disegani.
3. Mempromosikan rasa persatuan untuk mencapai tujuan
Sub indikator:
 - a. Bertekad untuk bersatu, membantu, dan mendukung tim untuk menyelesaikan tugas.
 - b. Menampilkan keyakinan dan tekad yang kuat dalam mencapai tujuan.
4. Percaya diri
Sub indikator:
 - a. Percaya diri ekspresif dengan pikiran, perasaan, dan tindakan sendiri.
 - b. Lakukan tugas dengan percaya diri.
5. Mengatasi emosi dan stres
Sub indikator:
 - a. Mengekspresikan perasaan sendiri dengan cara yang tepat.
 - b. Mampu menghadapi emosinya sendiri yang tiba-tiba yang dapat menyebabkan masalah dengan pendekatan yang tepat dan kreatif.
 - c. Mampu menawarkan solusi konflik internal dengan alasan, fakta, dan pendekatan positif.
6. Bermoral dan beretika
Sub indikator:
 - a. Kelola dengan moralitas. Jadilah transparan.
 - b. Bermoral dan beretika dalam bekerja dan tidak menyalahgunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi.
 - c. Menjadi contoh yang baik: jujur, fokus, disiplin, dan berperilaku moral untuk mendapatkan rasa hormat dari rekan kerja.
 - d. Bekerja dengan menggunakan demokrasi sebagai landasannya.
7. Fokus pada kepentingan bersama
Sub indikator:
 - a. Abaikan keuntungan pribadi seseorang.
 - b. Mencari pengetahuan baru yang bermanfaat secara terus-menerus.
8. Tunjukkan performa tinggi
Sub indikator:
 - a. Memiliki kepemimpinan.
 - b. Memiliki kemampuan akademik.
 - c. Memiliki keterampilan profesional

Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

1. Memiliki standar
Sub indikator:
 - a. Memiliki standar kerja yang tinggi dan percaya pada pencapaian tujuan.
 - b. Menciptakan kepercayaan pada kemampuan diri sendiri dan tim dalam menyelesaikan tujuan.
2. Memberikan semangat kerja
Sub indikator:

- a. Selalu dapat berbicara mendukung.
- b. Selalu mampu memberikan pujian.
- 3. Berpikir positif
 - Sub indikator:
 - a. Gunakan kata-kata dan ekspresi positif.
 - b. Melihat masalah dengan optimis dan mengubah krisis menjadi peluang.
 - c. Ketika kesalahan terjadi, selalu mendukung dan mendorong.
- 4. Komunikasi untuk memotivasi
 - Sub indikator:
 - a. Meyakinkan orang lain untuk menerima dalam berpartisipasi mengubah konsep menjadi tujuan.
 - b. Selalu memiliki harapan dan mampu mengungkapkannya.
- 5. Mendorong kerja tim
 - Sub indikator:
 - a. Mempromosikan budaya dan nilai-nilai kerja tim.
 - b. Mampu membentuk kelompok yang cocok untuk bekerja sama secara efektif.

Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

- 1. Mendorong pemikiran kreatif
 - Sub indikator:
 - a. Mampu memotivasi kerja dan mendukung ide-ide baru untuk menyelesaikan tugas dengan sukses.
 - b. Mempromosikan penggunaan inovasi dalam operasi.
 - c. Ambil risiko dan coba ide-ide baru yang kreatif.
- 2. *Brainstorming*
 - Sub indikator:
 - a. Mendorong setiap orang untuk berbagi pendapat mereka sendiri dan menerima pendapat satu sama lain.
 - b. Mendorong setiap orang untuk berpartisipasi dalam mengidentifikasi masalah dan melihat masalah dengan perspektif yang berbeda.
- 3. Aktif bekerja
 - Sub indikator:
 - a. Tidak menunggu pimpinan atau orang lain memberi perintah.
 - b. Memprediksi peristiwa masa depan dengan informasi yang ada.
- 4. Memecahkan masalah secara sistematis
 - Sub indikator:
 - a. Mengkritik secara wajar dan menggunakan informasi dengan benar.
 - b. Menganalisis masalah dan hambatan dengan jelas.
 - c. Menganalisis situasi dan peluang dengan perspektif yang berbeda.
- 5. Ciptakan kepercayaan diri dalam mengatasi rintangan
 - Sub indikator:
 - a. Mendukung semua orang ketika menghadapi masalah dan rintangan.
 - b. Mendorong setiap orang untuk mengatasi masalah dan hambatan serta menyelesaikan tugas.

Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

1. Mengenali nilai dan pentingnya orang lain
Sub indikator:
 - a. Menampilkan persetujuan dan pujian terhadap rekan kerja.
 - b. Menampilkan perasaan atau bertindak dengan cara yang membuat rekan kerja merasa dipahami dan dihargai.
2. Pahami perbedaan pribadi
Sub indikator:
 - a. Mampu menganalisis perbedaan individu.
 - b. Jangan mengkritik pendapat orang lain, meskipun bertentangan dengan pendapat sendiri.
3. Ciptakan suasana kerja bersama
Sub indikator:
 - a. Berbicara dengan santai.
 - b. Ciptakan suasana hangat dengan komunikasi terbuka dan kepercayaan.
 - c. Dengarkan rekomendasi dengan cermat.
4. Memberikan kesempatan untuk kinerja terbaik
Sub indikator:
 - a. Bersikap terbuka terhadap pendapat yang berbeda.
 - b. Memberikan kesempatan untuk bertukar pendapat dan pengetahuan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Teori Budaya Organisasi

Schein (dalam Ivancevich (et. al.), 2012), mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah kebiasaan yang sudah menjadi keyakinan dan kesepakatan bersama sehingga melekat yang dijadikan sebagai panutan bagi karyawan baru. Menurut Edgar Schein dalam Sobirin (2010), mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut : *“culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has work well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new member as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”*.

Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu dalam organisasi (Barney, 1986; Trice & Beyer, 1993). Budaya yang baik akan memastikan bahwa karyawan tahu persis apa yang diharapkan organisasi dari mereka (Budhwar & Sparrow, 1998).

Brown (1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai keyakinan, nilai, dan metode untuk mengatasi secara efektif pengalaman yang berkembang sepanjang sejarah organisasi dan menunjukkan mereka dalam pengaturan perilaku anggota dalam organisasi.

Menurut Ravasi dan Schultz (2006), budaya organisasi adalah seperangkat kecenderungan mental yang memandu interpretasi dan tindakan dalam organisasi. Jika sebuah organisasi memiliki budaya yang kuat, itu dapat membawa organisasi untuk berkembang ke arah yang lebih baik (Robbins, 2006).

Fithriana dan Adi (2017) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling besar pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kota Malang. Lolowang et Al. (2019) menemukan pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi yang diterapkan terhadap kinerja pegawai di Kantor Desa Jayapura. Selanjutnya, beberapa peneliti lain juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan kinerja (Altındağ & Köseadağı, 2015; Asria & Amali, 2018; Sulaefi, 2019; Ugheoke, 2019).

Dalam beberapa penelitian, budaya organisasi hadir dalam memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut Chan et al. (2019) budaya merupakan bagian penting dari lingkungan internal suatu organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membantu anggota organisasi memahami dan menerjemahkan sikap yang harus diambil dalam menghadapi sesuatu. Budaya organisasi memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Charoensukmongkol dan Puyod (2021) dan Dewi et al. (2022), terdapat ketergantungan yang jelas antara budaya organisasi dengan motivasi karyawan, dimana budaya organisasi harus didorong untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan. Selain lingkungan kerja yang mendukung, organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya untuk mencapai

suatu tujuan. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu pencapaian dalam organisasi. Kualitas seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk membangun kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Direction (2015) dan Dewi et al. (2022) motivasi menjadi sangat penting sebagai faktor pencapaian kinerja pegawai. Motivasi mempengaruhi seseorang atau individu untuk terlibat dalam kegiatan dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan. Dengan motivasi yang dimiliki karyawan Dari latar belakang tersebut peneliti merasa bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial, diperlukan penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa, budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam menetapkan target pribadi dan profesional, melakukan tugas dan mengelola sumber daya untuk mencapai kinerja. Budaya organisasi mempengaruhi cara di mana orang secara sadar dan tidak sadar berpikir, membuat keputusan dan pada akhirnya mempengaruhi cara mereka memandang, merasakan, dan bertindak. Terlepas dari pembahasan diatas, budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif.

Berdasarkan hal di atas maka penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting perannya dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efisien dan efektif. Secara lebih spesifik budaya organisasi dapat berperan dalam menciptakan jati diri anggota-anggota organisasi, mengembangkan keikutsertaan setiap anggota dengan organisasi dan menyajikan pedoman perilaku kerja bagi anggotanya. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi

(Trice dan Beyer, 2002, dikutip oleh Loisch, 2007, dan selanjutnya dikutip oleh Himmer, 2016).

1. Kolektif: Diasumsikan bahwa budaya tidak diciptakan oleh individu saja, tetapi sebagai hasil dari tindakan kolektif. Menjadi bagian dari suatu budaya melibatkan kepercayaan terhadap apa yang dimiliki kelompok percaya dan menangani hal-hal dengan cara mereka menanganinya.
2. Emosional: Substansi dan bentuk budaya dipenuhi dengan emosi serta makna, itulah sebabnya mereka membantu mengelola dan mengatasi kecemasan. Anggota dari kelompok jarang meragukan nilai-nilai inti dan sikap budaya organisasi.
3. Bersejarah: Fenomena budaya terhubung dengan sejarah organisasi dan tradisinya dan tidak dapat dipisahkan atau diubah dengan cepat.
4. Simbolik: Simbol di satu sisi adalah tipe tertentu bentuk budaya, tetapi di sisi lain mereka adalah yang paling bentuk budaya yang umum dan persuasif. Lebih-lebih lagi simbol tidak dapat diambil secara langsung, tetapi harus ditafsirkan untuk memahami maknanya.
5. Dinamis: Meskipun budaya terhubung dengan sejarah organisasi itu masih tidak statis, melainkan dinamis. Budaya berubah terus menerus karena beberapa faktor.
6. Difusi: Semakin kompleks situasinya, semakin lebih menyebar unsur-unsur budaya organisasi akan mendapatkan. Robbins dan Hakim (2011) memeriksa tujuh dasar ciri-ciri budaya organisasi: Inovasi dan pengambilan risiko; Perhatian terhadap detail; Hasil, Orientasi orang; Orientasi tim; Agresivitas; dan Stabilitas.

Robbins dan Judge (2000) juga menyatakan bahwa “akibat dari hal di atas, menetapkan dasar untuk perasaan bersama, dan bagaimana tugas harus dilakukan dalam organisasi.” (hal.560). Mereka melangkah lebih jauh untuk mengatakan bahwa masing-masing dari tujuh karakteristik ada pada sebuah kontinum dari tinggi ke rendah dan mendekati organisasi berdasarkan sifat-sifat di atas, maka berikan gambaran gabungan dari budaya organisasi. Budaya organisasi terbentuk karena adanya sekelompok orang dan sekelompok kegiatan. Ketika sekelompok orang yang melakukan aktivitas tersebut memiliki keyakinan, norma, dan nilai yang berbeda, keyakinan, norma, dan nilai tidak dapat menyatukan mereka. Oleh karena itu, perlu diidentifikasi asumsi dasar

yang dapat mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar melihat, memikirkan, dan merasakan permasalahan tersebut (Silla et al., 2017).

Budaya organisasi ada karena berbagai alasan dan memunculkan mereka dan mendorong lahirnya budaya yang mengajarkan bagaimana mereka harus bekerja (kadang-kadang disebut 'etos') dll. Budaya organisasi kemudian disepakati sebagai nilai dan perilaku yang berkontribusi pada lingkungan sosial dan psikologis organisasi (Stone et al., 2007). Budaya organisasi adalah cara menyelesaikan sesuatu atau aturan implisit yang mengatur bagaimana orang berperilaku dan melakukan pekerjaan mereka (Colquitt et al., 2019).

Sementara itu, pembangunan Budaya organisasi membutuhkan waktu bertahun-tahun, dan model kompetensi umum yang memengaruhi strategi prioritas dan diterapkan dalam sistem manajemen bakat apa pun dapat memberikan perubahan budaya yang konstan dan penguatan (Jiao et al., 2011).

2.1.3.3 Konsep Kuat atau Lemah Budaya Organisasi

Budaya organisasi bisa menjadi kuat atau lemah (Deal & Kennedy, 1982). Tipe dari budaya yang diadopsi oleh suatu organisasi tergantung pada sejauh mana anggota beradaptasi dengan budaya itu. (Maseko, 2017, hal. 5). Budaya yang kuat ada ketika setiap anggota organisasi setuju dan mengikuti pola perilaku yang disepakati yang telah terbukti bermanfaat, baik dalam isi maupun konteksnya, bagi keseluruhan organisasi. Odor, hillary (2018) menyatakan bahwa “budaya organisasi dimana tujuan karyawan selaras dengan tujuan organisasi sering dianggap sebagai budaya yang sukses.” dalam sebuah organisasi dengan budaya yang lemah, hanya karyawan mematuhi aturan dan peraturan organisasi tidak karena mereka memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka, tetapi karena takut akan konsekuensi dari kelambanan mereka (Maseko, 2017, hal. 4).

2.1.3.4 Indikator Budaya organisasi

Menurut Robbin (2016) dalam Isyana Emita dkk (2021), ada beberapa indikator budaya organisasi meliputi:

1. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan analisis yang ketat dan perhatian terhadap detail.
2. Orientasi tim. Sejauh mana aktivitas kerja diatur di sekitar tim.
3. Menghargai hasil kinerja. Sejauh mana karyawan dihargai pekerjaannya.

4. Fasilitas karyawan. Sejauh mana karyawan diberikan fasilitas kerja yang baik.
5. Pemanfaatan waktu. Sejauh mana karyawan dalam memanfaatkan waktu dalam bekerja.

2.1.4 Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi dan penelitian (misalnya, Ambrose & Kulik, 1999; Diefendor & Chandler, 2010; Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008; Latham & Pinder, 2005; Mitchell & Daniels, 2003). Sebaliknya, tujuan kami adalah untuk memberikan gambaran tentang teori inti perspektif, studi kunci, kontroversi penting dan pertanyaan yang belum terjawab, serta menarik perhatian pada topik hangat dan arah baru untuk teori dan penelitian motivasi kerja. Kami mulai dengan membahas lima perspektif teoretis inti tentang motivasi kerja: harapan teori, teori ekuitas, teori penetapan tujuan, desain pekerjaan, dan teori penentuan nasib sendiri. Kita kemudian alihkan perhatian kita ke empat arah baru dan topik yang belum dijelajahi untuk pekerjaan penelitian motivasi: motivasi dan pengorganisasian kelompok, motivasi dari waktu ke waktu, motivasi dan kreativitas, dan efek penghargaan.

Motivasi kerja digambarkan sebagai proses psikologis yang mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan tindakan terhadap pekerjaan, tugas, peran, atau proyek (Campbell & Pritchard, 1976; Kanfer, 1990).

Motivasi kerja adalah arah, intensitas, dan kegigihan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi (Arshadia, 2010). Kondisi ini dapat menghadirkan tantangan dan dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Barbuto & Cerita, 2011).

Motivasi kerja berkaitan dengan alasan dan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaannya pekerjaan lebih baik dari yang lain (Dal Forno & Merlone, 2010). Menurut teori ekuitas, motivasi sebagian besar adalah fungsi keadilan dalam pertukaran sosial. Jika karyawan memahami kebenaran organisasi, mereka lebih terlibat dalam organisasi. Sebaliknya, jika mereka melihat ketidakadilan, mereka akan cenderung mengurangi keterlibatannya, yang berakibat pada harapan kerja dan organisasi memulihkan keseimbangan antara kontribusi dan pekerjaan mereka situasi (Giauque et al., 2011).

Motivasi seseorang untuk mengejar tujuan tertentu ditentukan oleh rangsangan situasional, preferensi pribadi, dan interaksi keduanya. Kecenderungan motivasi menghasilkan berbagai insentif terkait kegiatan, hasil, dan internal (evaluasi diri) dan eksternal konsekuensi yang masing-masing berbobot sesuai dengan motif pribadi (Pancasila et al., 2020). Di sana adalah alasan yang baik untuk menggunakan istilah 'motif' dan 'motivasi'. Istilah 'motif' digunakan dalam konteks dalam bahasa biasa. Penggunaan istilah ini digunakan oleh psikolog yang berpendapat bahwa kita memiliki motif untuk semua yang kita lakukan (Farrell & Finkelstein, 2011).

Sementara itu, perspektif motivasi penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi individu dapat meningkat melalui kondisi kontekstual yang diinternalisasikan oleh individu (Kenny et al., 2010). Motivasi intrinsik menyiratkan bahwa "pekerja cukup bangga dengan pekerjaannya sehingga upaya meningkatkan beberapa tingkat utilitas." Asumsi seperti itu dapat diuji mengingat utilitas keputusan adalah fungsi jam kerja (Atkinson & Hall, 2009).

Dalam model motivasi terintegrasi, berikut meninjau dan menganalisis literatur yang relevan. Penelitian didasarkan pada tumbuhnya kesadaran bahwa model motivasi tradisional gagal untuk menjelaskan dan memprediksi keragaman perilaku manusia, terutama dalam tempat kerja. Leonard dkk. mencoba mengatasi kelemahannya dengan menghadirkan meta-teori motivasi kerja (Ryan, 2010). Motivasi berprestasi mengamati bahwa seseorang mendekati tugas baru dengan belajar orientasi tujuan, sementara yang lain mendekati tugas dengan tujuan dengan cara yang benar, yaitu memperoleh yang disukai penilaian atau menghindari penilaian negatif dari orang lain (Reio & Ghosh, 2009).

Ada banyak teori tentang motivasi. Di antara nya yang dinyatakan oleh Kinicki dan Kreitner (2008) yang mendefinisikan termotivasi berarti tergerak untuk melakukan sesuatu. Seseorang yang tidak merasakan dorongan atau inspirasi untuk bertindak demikian ditandai sebagai tidak termotivasi, sedangkan seseorang yang diberi energi atau diaktifkan untuk mencapai suatu tujuan dianggap termotivasi. Jadi Motivasi dapat dijelaskan sebagai sesuatu yang memberikan dorongan kepada individu untuk berbuat sesuatu yang diinginkan bekerja sesuai dengan inspirasi atau keinginan individu.

Individu yang memiliki motivasi seperti mendapatkan energi untuk melakukan pekerjaan sedangkan untuk individu yang tidak melakukan sesuatu pekerjaan dianggap tidak memiliki motivasi. Motivasi adalah bagian dari perilaku individu yang berperan dalam memberikan dorongan untuk mengambil/melakukan sesuatu (keputusan). Tekanan dalam dunia usaha semakin meningkat di berbagai sektor sehingga individu kinerja merupakan hal yang sangat penting, terutama terkait dengan motivasi kerja karyawan.

Menurut ahli telah mengidentifikasi beberapa model motivasi kerja. Salah satu yang utama model adalah teori hierarki kebutuhan Maslow (1954), yang mengusulkan bahwa manusia memenuhi seperangkat kebutuhan, termasuk fisiologis, keselamatan dan keamanan, rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri. Selain itu, teori motivasi-kebersihan Herzberg (1966) mengusulkan bahwa motivasi kerja terutama dipengaruhi oleh tantangan intrinsik pekerjaan dan penyediaan kesempatan untuk pengakuan dan penguatan. Model yang lebih kontemporer juga muncul.

Menurut Direction (2015) dan Dewi et al. (2022) motivasi menjadi sangat penting sebagai faktor pencapaian kinerja pegawai. Motivasi mempengaruhi seseorang atau individu untuk terlibat dalam kegiatan dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan. Dengan motivasi yang dimiliki karyawan Dari latar belakang tersebut peneliti merasa bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial, diperlukan penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi.

Menurut Charoensukmongkol dan Puyod (2021) dan Dewi et al. (2022), terdapat ketergantungan yang jelas antara budaya organisasi dengan motivasi karyawan, dimana budaya organisasi harus didorong untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan. Selain lingkungan kerja yang mendukung, organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memotivasi anggotanya untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap suatu pencapaian dalam organisasi. Kualitas seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk membangun kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul untuk melakukan suatu pekerjaan pada lingkungan kerja tertentu. Jika hal tersebut dikaitkan dengan dorongan setiap personal dalam melakukan kegiatannya maka tujuan yang ingin dicapai tidak dapat dilepaskan dengan konsep apa yang diinginkan pimpinan. Dalam kaitan kepemimpinan perusahaan yang ingin menggerakkan karyawannya untuk meningkatkan kinerjanya maka pimpinan haruslah mampu memotivasi karyawan tersebut sehingga karyawan tersebut akan memusatkan seluruh tenaga dan perhatiannya untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.4.1 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki beberapa indikator, menurut Ivancevich et al (2014)

1. Pengembangan karir, itemnya terdiri:
 - a. Setiap karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir.
 - b. Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
1. Pemberian tanggung jawab itemnya terdiri:
 - a. Karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan.
 - b. Dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan memiliki cara dan cara tersendiri kewenangan yang dapat dipertanggungjawabkan.
2. Hubungan antar karyawan dan atasan, itemnya terdiri:
 - a. Kerjasama tim
 - b. Mengetahui karakter atasan dan rekan kerja saya.
3. Asuransi kesehatan dan jaminan hari tua itemnya terdiri,
 - a. Karyawan diberikan asuransi kesehatan dari perusahaan.
 - b. Perusahaan bisa menjamin hidup saya di hari tua.
4. Penghargaan, merupakan persepsi karyawan tentang apresiasi pimpinan terhadap kinerja karyawan baik moril maupun materiil secara transparan, itemnya terdiri:
 - a. Pemberian imbalan finansial.
 - b. Pemberian pujian bagi karyawan yang berprestasi.

2.1.5. Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sangat penting bagi organisasi. Pekerjaan kepuasan adalah pernyataan emosional yang positif sebagai hasil dari penghargaan karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu (Locke dalam Luthans, 1995). Davis mengatakan organisasi kurang stabil karena kepuasannya rendah (Davis dan Newstrom, 1996).

Hal tersebut dipertegas oleh Wanger III dan Hollenbeck (1995), yang mengutip ungkapan Locke bahwa kepuasan kerja adalah:

“a pleasurable feeling that results from the perception that’s one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values” .

Locke mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Wikipedia, kepuasan kerja merupakan *the way an employee feels about his or her job*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara karyawan merasakan dirinya ataupun pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lain, penempatan

Furnham, Eracleou, dan Chamorro-Premuzic (2009), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Hal ini sering terjadi di mana dua konsep dibahas bersama, karena dikatakan bahwa seorang individu merasa puas di tempat kerja karena ada faktor dan kondisi yang memotivasi dirinya.

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku yang lazim terhadap prestasi kerja sedangkan terdapat penghargaan dan pencapaian yang sesuai. Secara teoritis kepuasan kerja memiliki hubungan dengan prestasi kerja. Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki tingkat turnover yang rendah (Chen, 2006).

Menurut Wibowo (2019) kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan individu sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat dia bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mendapatkan hasil kinerja yang optimal. Seseorang yang merasakan kepuasan ketika melakukan suatu pekerjaan, maka orang tersebut akan berusaha semaksimal mungkin dan memberikan segala kemampuannya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tersebut.

Dengan demikian produktivitas dan hasil kinerjanya akan meningkat secara signifikan. Salah satu indikator kerja dikembangkan oleh Gibson, Ivancevich dan Donelli sebagaimana dikutip oleh Edison et.al (2017) sebagai berikut: Upah, Pekerjaan itu sendiri, Peluang Promosi, Supervisor, dan Rekan Kerja.

Yateno (2020:70) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan. karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas memiliki perasaan negatif tentang pekerjaan. Secara lebih sederhana.

Kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya saat ini akan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaannya adalah penting dan mempengaruhi integritas karyawan yang diwujudkan dalam kejujuran dalam bekerja di sesuai dengan peraturan perusahaan (Hendri, 2019). Erniwati dkk. (2020).

2.1.5.2 Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Weiss et al. (2010) dalam Fitri (2018), kepuasan kerja adalah sikap umum atas kepuasan terhadap dimensi:

1. Penggunaan kemampuan

Kesempatan yang diperoleh karyawan untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang dimiliki akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena mereka akan termotivasi saat bekerja, berkinerja lebih tinggi, produktif dalam menggunakan ide-ide yang mereka miliki, dan lebih cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang ada.

2. Prestasi Kerja

Keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah, dan usaha untuk mempertahankan keberhasilan.

3. Aktivitas

Kesempatan karyawan untuk melakukan kesibukan setiap waktu perihal pekerjaan. Apabila kesibukan yang dirasakan karyawan cukup memadai, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja. Sebaliknya apabila kesibukan terlalu padat atau jarang, maka karyawan akan merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

4. Kemajuan

Perubahan yang nampak secara objektif atau adanya situasi yang dirasakan oleh karyawan untuk dapat mengembangkan keterampilan, profesi, dan status kerja kearah yang lebih baik. Kemajuan yang diperoleh karyawan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena kesemuanya ini akan mengantarkan karyawan untuk dipromosikan ke jejang lebih tinggi, dapat meningkatkan gaji, dan status sosial karyawan.

5. Kebijakan Perusahaan

Segala kebijaksanaan dan administrasi yang berlaku seperti peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di perusahaan secara memadai dapat menjadi sumber kepuasan kerja bagi karyawan. Sebaliknya apabila peraturan dan disiplin kerja ini terlalu ketat, maka akan menyebabkan karyawan bosan dan lelah dalam bekerja.

7. Kompensasi

Kompensasi merupakan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja karyawan karena kompensasi seperti gaji dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan sumber pengakuan kepada karyawan.

8. Rekan Kerja

Kesempatan saling bekerja sama antar rekan kerja menjadi sumber kepuasan kerja karena dalam kerja sama ini mereka akan dapat berdiskusi atau saling bertukar pikiran mengenai masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi sehingga masalah yang dihadapi menjadi sebuah tantangan yang harus dicari solusinya dan bukan lagi menjadi penyebab kebosanan.

11. Kreativitas

Kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengembangkan ide maupun gagasan baru yang inovatif dan bermanfaat akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan.

10. Independensi

Kesempatan yang diperoleh karyawan untuk menggunakan pertimbangan sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan menjadi sumber kepuasan kerja karena penggunaan ide atau pertimbangan sendiri secara psikologis akan membuat karyawan merasa berminat dan memudahkan karyawan beradaptasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

11. Nilai Moral

Nilai moral yang diperoleh karyawan akan menjadi kepuasan kerja karena dengan nilai moral mereka akan dapat mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja baik secara konseptual maupun operasional.

12. Penghargaan

Penghargaan, pujian, dan perhatian yang diterima karyawan akan menjadi kepuasan kerja karena mereka merasa bahwa apa yang terbaik yang telah mereka capai dihargai oleh manajemen dan hal ini akan meningkatkan pula semangat kerja untuk melakukan pekerjaan yang lebih menantang lagi.

13. Tanggung Jawab

Tanggung jawab menjadi kepuasan kerja karena dengan diperolehnya tanggung jawab tersebut berarti karyawan dipercaya dan dianggap mampu melakukan pekerjaan tertentu dengan kewajiban dan kewenangan yang diberikan manajemen.

Dapat diartikan bahwa pemahaman kepuasan kerja mempunyai aspek yang sangat luas. Kepuasan kerja tidak hanya dapat dipahami dari sisi fisik pekerjaan itu sendiri, juga dari sisi non fisik. Kepuasan kerja berhubungan dengan fisik dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, kondisi serta lingkungan pekerjaannya, juga berhubungan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerja, serta sistem hubungan diantara mereka.

Selain itu, kepuasan kerja juga berhubungan dengan prospek pekerjaan. Jika aspek-aspek harapan ini terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain itu ketidakpuasan kerja sering terlihat dalam tindakan destruktif aktif serta pasif, seperti suka mengeluh, tidak patuh terhadap peraturan perusahaan, menjadi tidak berusaha menjaga aset perusahaan, menjadi acuh kepada hal-hal yang menyimpang serta menghindari dari tanggung jawabnya.

Kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap seseorang, yaitu kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterimanya. Beberapa ahli mengemukakan pengertian mengenai kepuasan kerja antara lain seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2002), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai *"a pleasure or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience"*. Yang berarti bahwa "kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman kerja seseorang".

Sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins (2001), yang mengatakan bahwa : *"Job satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job. The more important factors conducive to job satisfaction are mentally challenging work, equitable rewards, supportive working condition's, and supportive colleagues"*. (Kepuasan kerja merupakan sikap individu secara menyeluruh terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung).

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Gibson et. al (1997), yang mengatakan: *"Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It result from perception of their job. Based on factors of the work environment, such as the supervisors style polices and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefit"*.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisi, kebijakan dan prosedur, afiliasi, kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan).

2.1.5.3 Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Motivasi kerja digambarkan sebagai proses psikologis yang mengarahkan, memberi energi, dan mempertahankan tindakan karena, pekerjaan, tugas, peran, kondisi kerja, rekan kerja, atau sikap atasan (Robbins and Judge, Davis, Newstrom, 1996) dalam nevy dkk (2022):

1. Pekerjaan itu sendiri

Indikator ini mengacu sejauhmana suatu pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan dengan tepat waktu. Dengan terselesaikannya Pekerjaan tersebut maka bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggungjawab.

2. Gaji/lembur

Merupakan imbalan yang didapatkan berdasarkan hasil kerja yang telah dilakukan ataupun dikerjakan.

3. Kondisi Kerja

Karyawan mampu mencintai pekerjaannya dan memberikan energi maksimumnya serta menghasilkan kinerja yang berkualitas jika difasilitasi oleh kondisi kerja yang memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, temperature, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.

4. Rekan Kerja

Sumber kepuasan kerja yang sangat sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif ataupun mampu bekerjasama. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan mampu mendukung pekerjaan menjadi efektif dan berkualitas.

5. Sikap Atasan

Indikator lain yang mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan karyawan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan ini ternyata mampu memberikan pengaruh yang cukup positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang mampu berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya.

2.1.6. Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata "*Job Performance* atau *Actual Performance*" yang diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai prestasi kerja, yakni hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Gibson et al., (1997); Bernardin and Russel, (1993); Swasto, (1996); Mahmudah, (2007).

Menurut Edison et.al (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu. waktu berdasarkan syarat atau kesepakatan yang telah ditentukan. Selanjutnya Indra Bastian dalam Fahmi (2015) mendefinisikan kinerja sebagai ilustrasi tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kebijakan/kegiatan dalam mewujudkan visi dan misi, tujuan dan sasaran organisasi yang dituangkan dalam rumusan perencanaan strategis organisasi.

2.1.6.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2017:333) manajer menggunakan tiga dasar dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Manajer dapat menilai hingga sejauh mana karyawan mencapai sasaran numeriknya. Misalnya sasaran perusahaan secara menyeluruh untuk mengurangi biaya sebesar 10 persen harus diterjemahkan menjadi sasaran mengenai bagaimana karyawan atau tim secara individual akan memangkas biaya.
2. Manajer menggunakan formulir dengan dimensi pekerjaan dasar (seperti kualitas dan kuantitas). Formulir penilaian seorang instruktur dapat meliputi kriteria seperti instruktur telah mempersiapkan diri dengan baik. Asumsinya adalah bahwa "siap" merupakan standar pedoman untuk "apa yang seharusnya".
3. Untuk menilai karyawan berdasarkan pada penguasaan mereka terhadap kompetensi (umumnya keterampilan, pengetahuan, dan atau perilaku pribadi) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Ketepatan waktu, berkaitan dengan tingkatan aktivitas yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu

yang ada untuk aktivitas lain. Kebutuhan pengawasan, seperti tingkat kesediaan karyawan untuk melaksanakan tugas tanpa harus menunggu perintah atasan dan tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan tanpa ada pengawasan dari atasan. Hubungan antar perseorangan, tingkat seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik, dan kerjasama antara karyawan satu dengan karyawan lain dan juga pada bawahan

2.1.6.3 Tujuan penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai satu kesatuan kelompok kerja. Untuk itu seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta obyektif sehingga penilaian memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai. Tingkat kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi

Pada umumnya penilaian kinerja mempunyai 2 (dua) tujuan khusus, yaitu untuk evaluasi dan pengembangan. Evaluasi akan banyak menitik beratkan kajiannya pada berbagai hal yang terjadi pada masa lampau, baik mengenai kekurangan (pencapaian di bawah target) ataupun prestasi (pencapaian di atas target). Sedangkan tujuan pengembangan lebih banyak berorientasi pada masa datang, untuk memotivasi, mengarahkan kinerja individu dan telaah berbagai upaya pengembangan karir.

Ada dua dimensi kinerja: dimensi tindakan yang dikenal sebagai aspek perilaku dan dimensi hasil yang dikenal sebagai aspek kinerja. Aspek perilaku kinerja dianggap konsisten dengan situasi kerja dan spesifikasi pekerjaan, yang kemudian berubah menjadi sarana untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, yaitu, dimensi hasil atau aspek kinerja.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian kinerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas serta disesuaikan dengan kondisi yang ada didalam perusahaan sehingga manfaat penilaian kinerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan. Bagi karyawan penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada

akhirnya berguna untuk menentukan rencana pengembangan karier. Bagi organisasi hasil penilaian kinerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang pengembangan sumber daya manusia secara efektif. Berdasarkan definisi kinerja karyawan yang telah dikemukakan para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan selama periode waktu tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan instansi.

2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan

Edison et.al (2017) dalam Kayoi dkk (2021), mengembangkan pemikiran John Miner tentang indikator kinerja menjadi sebagai berikut:

1. Target : Merupakan indikator terpenuhinya hasil kerja karyawan berupa jumlah barang, pekerjaan atau jumlah uang yang dihasilkan.
2. Kualitas : Merupakan indikator kualitas dari hasil yang dicapai, kualitas adalah kekuatan dalam menjaga kepuasan pelanggan.
3. Waktu penyelesaian : Merupakan indikator yang mengukur apakah penyelesaian tugas tepat waktu/penyerahan pekerjaan sudah pasti.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Penelitian terdahulu

Berikut ini akan dikemukakan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang memiliki konsep relatif sama dengan penelitian ini, namun penyusunan model teoritis penelitian mempunyai perbedaan telaah sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan bagi penelitian yang ada dan acuan empirik bagi para calon peneliti mendatang.

Tabel 1.6
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1.	Mahdani Ibrahim, Banta Karollah, Vilzati Juned dan Mukhlis Yunus (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Generasi Milenial Terhadap Kinerja Karyawan Industri Manufaktur di era Digital	Hasil analisis data dalam penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan generasi milenial, transformasional kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap milenial generasi

			motivasi karyawan, motivasi memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai.
2.	Xuan Thi Ngo, Hoang Anh Le, Thanh Kim Doan. (2022)	Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan kinerja Karyawan berdasarkan Kreativitas Inovasi Organisasi Perguruan Tinggi universitas Vietnam Selama Pandemi Covid- 19”	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komponen gaya kepemimpinan transformasional, termasuk pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, memiliki dampak positif pada organisasi inovasi dan kreativitas karyawan
3	Risqina, Selfi Budi Helpiastuti, Sasongko (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Institut Studi Islam Jember	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, transformational kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Institut Studi Islam Jember.
4.	Nevy Romawati, Bambang Supriadi, M. C. Sina Setyadi (2022)	Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja pada Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Ijen Suites Resort and Convention Hotel Malang	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan Kerja secara signifikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Transformasional Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah variabel kritis di Hotel Ijen

			Suites Resort and Convention Malang.
5.	Diah Ayu Lestari, Djamhur Hamid, Mohammad Iqbal (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Dalam Menentukan kepuasan kerja karyawan (Studi di Perusahaan Gula Ngadirejo, Kras-Kediri, Jawa Timur)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: Tidak ada hubungan signifikan dalam kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kinerja karyawan. Tidak ada hubungan signifikan dalam kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kinerja karyawan. Adanya hubungan signifikan dalam Budaya Organisasi terhadap pengaruh Kepuasan kinerja Karyawan.
6.	Astadi Pangarso, Dkk (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT PLN Cabang Pekanbaru Rayon	Hasil dari penelitian ini menunjukkan Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT PLN cabang Pekanbaru Rayon Panam, dan pengaruhnya signifikan. Pengaruh keseluruhan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT PLN cabang Pekanbaru Rayon Panam sebesar 22%, dan sisanya sebesar 78% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.
7.	Welly Nuansa Adri, Susi Evanita, Dina Patrissia. (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel	Hasil dari penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam budaya organisasi berpengaruh signifikan

		Mediasi di Ibnu Rumah Sakit Sina di Sumatera Barat.	terhadap kepuasan kerja. Ketiga, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. ditemukan organisasi komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Keempat, budaya organisasi memiliki efek yang signifikan pada kinerja. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap pertunjukan. Keenam, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di RS Ibnu Sina Sumatera Barat memiliki hubungan langsung. Pengaruh ketujuh budaya organisasi terhadap karyawan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di RS Ibnu Sina Barat Sumatera memiliki hubungan langsung
8.	Dwi Andika, Muhammad Adam, Muslim A. Djalil, Ridwan Nurdin (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus di Perpajakan Kantor Pelayanan, Pratama Banda Aceh, Indonesia).	Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap pekerjaan motivasi, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kepemimpinan transformasional secara tidak langsung tidak memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, sedangkan

			job kepuasan secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
9.	Muhammad Hendra, Kuras Purba, Syaifuddin Lubis, Rasinta Ria Ginting, Yusuf Ronny Edward (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Organisasi Budaya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Yayasan Minhajus Sunnah Medan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan efek positif pada kinerja karyawan. Dan berdasarkan efek tidak langsung spesifik, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki dampak positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kontribusi variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 90,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain tidak diperiksa dalam penelitian ini. Kontribusi kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 87,7% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
10	Niken Wiandhani, Habibullah Jimad, RR Erlina (2022)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi kerja di Perusahaan Jasa Rental Mobil di Provinsi Lampung.	Hasil dari penelitian ini adalah transformasional kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan kinerja, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan

			berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan kinerja, dan motivasi kerja menengahi langsung pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan.
--	--	--	---

Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian ini.

Dengan mengacu pada pendapat ahli dan penelitian terdahulu, maka dapat diyakini dan memprediksikan bahwa faktor kepemimpinan tranformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dalam sebuah organisasi yang memunculkan rasa puas pada diri karyawan sehingga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk selalu memiliki motivasi, semangat, optimis, dan percaya diri yang pada akhirnya mampu membawa karyawan mencapai kinerja.

2.2.2 Hubungan Antar Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Bahwa faktor kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dalam sebuah organisasi yang menimbulkan rasa puas pada diri karyawan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan untuk selalu memiliki motivasi, semangat, optimis, dan percaya diri yang pada akhirnya mampu membawa karyawan mencapai kinerja yang optimal. Hubungan pengaruh antar variabel dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, Adapun dinilai mampu meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpinan dalam sebuah organisasi khususnya dalam bidang pelayanan publik yang menggunakan kepemimpinan trasnformasional diyakini mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ini didukung dalam penelitian Tracey & Hinkin (1996) dan Rothfelder et al. (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan trasnformasional mampu memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melakukan sebuah pekerjaan.

Hasil penelitian Nevy Romawati dkk, (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan memiliki dampak yang signifikan terhadap karyawan kinerja, menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja dan pengaruh karyawan para karyawan. Pertunjukan. Kepemimpinan transformasional gaya lebih signifikan dan positif dipengaruhi oleh inspirasi motivasi. Indikator motivasi inspirasi yang mendapat tanggapan yang menyenangkan dari responden adalah pimpinan yang menyampaikan secara langsung visi perusahaan dan harapan yang jelas kepada karyawan.

Hasil penelitian ini sependapat dengan Gema Sasongko dkk., di Arditia. (2021), Pengaruh organisasi budaya, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformatif gaya pada kinerja karyawan, menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervensi.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menemukan bahwa ketika budaya organisasi semakin baik atau meningkat maka motivasi kerja juga akan meningkat . Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Mahdani Ibrahim dkk (2022), menemukan bahwa karakteristik budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Namun, hasil penelitian berbeda ditemukan juga bahwa budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dwi Zulkarnain, Mahlia Muis, Nuraeni Kadir, (2022) .

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan

Steven Set Xaverius Tumbelaka, dkk (2016), melakukan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan hasil penelitian bahwa Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja adalah positif, karena semakin kuat kepuasan kerja dalam perusahaan maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.

Jika karyawan merasa perusahaan selalu ditekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, karena jika karyawan kurang cermat atau tidak memperhatikan secara detail dapat membahayakan karyawan tersebut atau karyawan yang lain, khususnya jika perusahaan yang pengoperasian produksi membutuhkan alat – alat produksi, kesalahan pengoperasian alat-alat produksi juga dapat mengakibatkan proses

produksi yang terhambat atau terhenti, hal ini membuat karyawan merasa pekerjaan yang dia lakukan memiliki tanggung jawab yang cukup besar dalam berjalannya proses produksi dalam perusahaan yang akhirnya menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki. Hasil penelitian Steven Set Xaverius Tumbelaka,dkk (2016) tersebut, penelitian ini memprediksikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan motivasi kerja.

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Sanjiwani (2016), menyatakan berdasarkan hasil penelitian telah diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Sanjiwani (2016) ,memprediksikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil yang sama penelitian yang dilakukan oleh Jannah dkk (2017), Antaka, (2018), Ikhsan dkk (2019), dan Efendi dkk (2020) dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian Adeoye (2019) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang lemah dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Kadiyono dkk. (2020) dan Muliati dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Noruzy et al. (2013) dan Nguyen and Luu (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak ada efek signifikan pada kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian (Efendi Riyanto, 2020), yang telah dianalisis terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja pegawai semakin rendah.