

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

##### **2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018) yang menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang utama adalah Transformasional dan transaksional, faktor Gaya Kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen Kepuasan karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Yukl (2016) menyatakan bahwa para pemimpin Transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Untuk dapat menyelesaikan permasalahan dalam perusahaan diperlukan pemimpin yang handal dalam mengatur karyawannya agar pekerjaan dalam perusahaan berjalan dengan baik. Davidd (2018) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Gaya Kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.

### **2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Davis (2017) terdapat beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rafferty (2017) yaitu merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain :

1. Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*)
2. Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*)
3. Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*)
4. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*)

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah Organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (Erni 2006: 71). Budaya Organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner Robert 2017: 79). Robbins dan Judge (2010:256) berpendapat bahwa:“Budaya Organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting (Griffin 2017: 162). Budaya Organisasi adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersamayangberinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal disini). Dengan adanya pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan para karyawan lebih tercapu dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi.

Dengan adanya Budaya Organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Sami,et al.(2011). Budaya Organisasi sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan,

ditemukan, dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integritas internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya (Jhon 2016: 44).

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Robert (2018: 80) ada beberapa factor yang mempengaruhi Budaya Organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai.
2. Kepercayaan.
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting.
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
6. Perilaku.

Sedangkan menurut Veithzal, (2018: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma.
2. Nilai-nilai.
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu.

### **2.2.3 Indikator Budaya Organisasi**

menurut Robbins (2017) indikator Budaya Organisasi dapat diperlihatkan adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian pada hal-hal rinci

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.

3. Orientasi hasil kerja

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Orientasi pada anggota organisasi

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas manusia yang ada dalam organisasi ketimbang pada individu-individu.

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Teori Kepuasan Kerja menurut Sinambela (2018)

1. Teori Dua Teori (*two factor theory*) Mendeskripsikan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakanbagiandari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygienefactors*. Umumnya pegawai mengharapkan bahwa faktor tertentu akan memberikan kepuasan kerja apabila tersedia dan dapat menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak tersedia. Teori ini menghubungkan kondisi disekitar pekerjaan dilaksanakan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan,dan hubungan dengan orang lain, danbukannya dengan pekerjaan itu sendiri.

2. Teori perbedaan (*Discrepancy theory*) Teori ini dikemukakan oleh Proter, yang intinya berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas, tetapi sebaliknya jika diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasaan.

### **2.3.2 Pengertian Kepuasan Kerja**

Jex (2018. P,302) mendefinisikan bahwa Kepuasan sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerjaannya dan sikap pekerjaannya. Sikap tersebut berlaku dengan sikap kognitif tentang pekerjaannya dan situasi pekerjaan. Menurut Hasibuan (2016) Kepuasan Kerja adalah sikapemosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Ukuran Kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga

yang diberikan. Kepuasan Kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan yang dikutip oleh Lawler (2017:180)

Davis dan Newstrom (2018;105) mendeskripsikan “Kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Kepuasan Kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam buku Sumber Daya Manusia ada lima faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*) Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaannya, apabila harapan besar dari yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya, individu akan puas apabila menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian nilai (*value attainment*) Kepuasan merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*) Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.
5. Komponen genetik (*genetic components*) Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini

menyiratkan perbedaan kerja sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan pekerjaan.

#### **2.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut Menurut Lawler (2017:180)

1. Pengawasan (supervise): keadilan dan kompetisi penugasan manajerial oleh penyelia.
2. Promosi : peluang atau kesempatan untuk maju
3. Gaji: upah dan jumlah serta rasa keadilannya
4. Rekan kerja: kenyamanan antar karyawan.
5. Kondisi pekerjaan: tugas itu dapat di nikmati atau tidak.

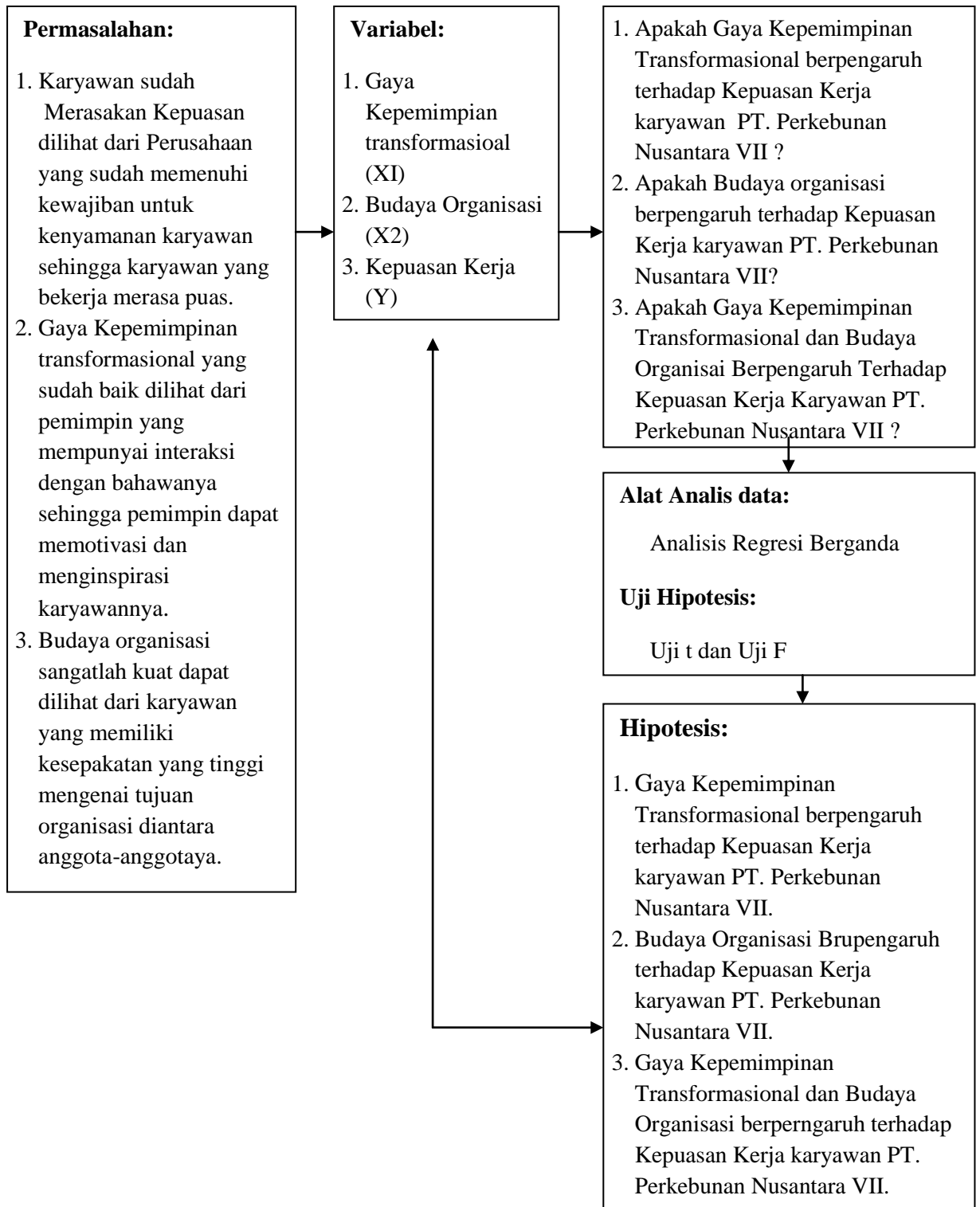


## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>No.</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	N.Lilis Suryani (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan transaksional terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Jasa raharja putera.	Pada PT Jasaraharja Putera Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
2.	Agustina Ritawati (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
3.	Trias Waliningsuci, M.Al Musadieq, Djamhur Hamid (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)	Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan.
4.	elisa Karabay Mehmet Naci Efe (2017)	The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks	Leadership styles of managers affect the bank employee's job satisfaction.
5.	Juan Antonio Moriano Fernando Molero	Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction	Flexibility-oriented cultures will be positively related to job satisfaction.

## 2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

## 2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016, p.63) . Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah peneliti telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdadarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris. Hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan. Kemudian diambil suatu kesimpulan.

### 2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja karyawan.

Robbins (2017) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa melampaui tujuan yang ditetapkan. Hasil temuan N.Lilis Suryani (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan traksasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada PT. Jasa raharja putera. Menunjukkan Gaya Kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Jasa raharja putera. Sehingga dapat dirumuskan Hipotesis kedua dalam penelitian adalah :

H<sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan Trasformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII.

### **2.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan**

James (2016: 955) Budaya Organisasi adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersamayangberinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasidan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku (cara kita mengerjakan hal-hal disini). Warididn dan Masrurukhin (2017). Budaya Organisasi (corporate culture) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain

Hasil temuan Trias Waliningsuci, M.Al Musadieg, Djamhur Hamid (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya) menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan Hipotesis kedua adalah :

H<sub>2</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII.

### **2.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan**

Jex (2018, p.302) mendefinisikan bahwa Kepuasan sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasankerja melulu berkaitan dengan sikap pekerjaan dan situasi kerjanya. Hasil temuan Agustina Ritawati (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya menunjukkan bahwa nilai-nilai

Kepemimpinan dan Budaya mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H<sub>3</sub> : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VII.