

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka akan menjelaskan definisi kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Selanjutnya, akan dijelaskan beberapa uraian dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan kebahagiaan kerja.

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu cara untuk mempengaruhi orang lain agar dapat mencapai tujuan bersama. Maka penting dalam sebuah organisasi memiliki memiliki kepemimpinan yang baik.

##### **2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin didefinisikan sebagai seseorang yang dapat memberikan inspirasi serta bisa membawa dan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sebuah seni dalam mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada para pengikut-pengikutnya, sehingga mereka rela untuk memberikan usaha kerasnya demi tercapainya tujuan (Tannady, 2017). Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memberikan pengaruh kepada orang lain untuk menggerakkan mereka ke arah pencapaian tujuan dan sasaran. Kepemimpinan mengacu pada kegiatan membimbing dan memberikan pengaruh atas tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan dari individu-individu di dalam suatu kelompok (Priyono, 2010).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan membimbing orang lain untuk mencapai tujuan. Pendapat lain kepemimpinan

adalah tindakan seseorang yang memberikan pengaruh kepada anggota kelompok lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Priyono, 2010). Kepemimpinan mengacu pada dinamika antara pemimpin dan pengikutnya, di mana pemimpin memberikan pengaruh untuk mendorong kerja sama secara sukarela untuk secara kolektif bekerja mencapai tujuan pemimpin (Normi, 2018b).

Berdasarkan definisi yang diberikan, ada berbagai implikasi yang terjadi. Pertama, kepemimpinan membutuhkan keterlibatan individu lain, khususnya bawahan atau pengikut. Lebih lanjut, kepemimpinan memerlukan alokasi kekuasaan, di mana seorang pemimpin memiliki yurisdiksi untuk mengawasi berbagai usaha anggota kelompok. Namun, anggota kelompok tidak memiliki kemampuan untuk secara langsung mendikte tindakan pemimpin mereka, sementara mereka secara tidak langsung dapat mempengaruhi mereka melalui berbagai cara. Selain itu, pemimpin memiliki kemampuan untuk tidak hanya memberikan bimbingan kepada bawahannya tetapi juga memberikan pengaruh kepada mereka, sehingga menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat mengarahkan dan mempengaruhi mereka yang berada di bawah otoritasnya (Normi, 2018).

Dengan demikian kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan serta mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap perubahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Maka perlu dalam organisasi untuk dapat menerapkan kepemimpinan dengan baik dan tepat.

#### **2.1.1.2 Teori-teori Kepemimpinan**

(Nofriser et al., 2022) mengidentifikasi beberapa teori kepemimpinan yang dapat digunakan oleh para pemimpin dalam praktik kepemimpinan mereka, seperti:

1. Teori Orang Hebat (*Great-Man Theory*)

Dalam teori ini, seorang pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang sudah ditakdirkan untuk menjadi seorang pemimpin. Dan meyakini bahwa pemimpin yang hebat bukanlah pemimpin yang dibentuk untuk melaksanakan tanggung jawabnya namun memang orang yang telah dilahirkan dan ditakdirkan untuk menjadi pemimpin.

2. Teori Gaya dan Perilaku (*Style and Behavior Theory*)

Dalam teori ini, keberhasilan seorang pemimpin akan bergantung pada sikap, perilaku dan karakteristik yang ada pada dirinya. Jika seorang pemimpin dapat memenuhi fungsinya, maka dia telah berhasil menerapkan kepemimpinan dalam organisasinya.

3. Teori Transformasional (*Transformational Theory*)

Dalam teori ini ada dua hal penting yang perlu diperhatikan yaitu relasi dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perubahan. Di dalam suatu organisasi, semua pihak baik pemimpin maupun karyawan harus dapat mempengaruhi satu sama lain serta dapat memberikan motivasi dan juga semangat untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Teori Transaksional (*Transactional Theory*)

Teori ini banyak dibicarakan pada abad 19 yaitu sekitar tahun 1970 sampai 1980-an. Teori ini berkaitan dengan adanya pertukaran posisi pemimpin dan pengikutnya. Dalam teori ini, terkadang terjadi perubahan posisi dimana

pengikut berubah menjadi pemimpin karena suatu perjanjian yang sudah disepakati sebelumnya.

#### 5. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Dalam teori ini, para ahli berpendapat bahwa seorang pemimpin memiliki mental, fisik, hingga kepribadian tertentu yang tidak dimiliki orang biasa dan mengabaikan faktor genetik karena meyakini bahwa pemimpin itu muncul dari latihan keras yang dijalani.

#### 6. Teori Situasional (*Situational Theory*)

Melalui teori ini, terbukti bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik atau sempurna. Karena semua akan tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pemimpin. Dalam teori ini, ditegaskan bahwa kepemimpinan yang baik akan dipengaruhi oleh berbagai hal, seperti situasi, kualitas pengikut serta karakteristik pengikut sehingga kemampuan adaptasi merupakan hal yang penting dimiliki pemimpin.

### **2.1.1.3 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi-fungsi kepemimpinan ada lima yaitu sebagai berikut (HL, Irawan, & Erri, 2019) :

1. Pemimpin sebagai individu yang menetapkan arah dan tujuan organisasi.
2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi
3. Pemimpin sebagai komunikator yang efektif
4. Pemimpin sebagai mediator
5. Pemimpin sebagai integrator

Lebih lanjut tentang fungsi dari kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (HL, Irawan, & Erri, 2019)

1. Fungsi pengambilan keputusan

Sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, seseorang memiliki kapasitas untuk menggunakan kekuasaan atau otoritas melalui proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus secara hati-hati mengevaluasi banyak faktor sebelum membuat keputusan untuk mencapai tujuan..

2. Fungsi instruktif

Seorang pemimpin harus memahami bahwa posisi dan perannya dalam organisasi secara tidak langsung memiliki kekuasaan atau wewenang dan juga tanggung jawab yang melekat dan harus dijalankan secara efektif. Salah satu contoh kekuasaan atau wewenangnya adalah memberikan perintah kepada karyawan untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai salah satu anggota organisasi.

3. Fungsi konsultif

Sebagai fungsi konsultif, seorang pemimpin dipercaya mengetahui dan dapat membantu dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam bekerja yang dihadapi oleh anggota organisasi. Pemimpin dianggap sebagai orang yang tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan juga menyelesaikan masalah yang berbeda-beda dalam lingkungan organisasinya.

4. Fungsi partisipatif

Sebagai fungsi partisipatif, seorang pemimpin perlu memiliki strategi kepemimpinan untuk dapat membuat organisasinya efektif. Dalam hal ini,

terdapat dua hal dapat memberikan keuntungan namun bisa disertai dengan ancaman. Yang pertama yaitu kemampuan dalam memimpin dan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai dengan posisi dan kewenangannya agar dapat berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Faktor kedua adalah komitmen kolektif dari semua pemimpin, dari tingkat tertinggi hingga terendah, untuk secara aktif terlibat dalam memfasilitasi kinerja anggota organisasi dan menyelesaikan tantangan yang mereka hadapi.

#### 5. Fungsi delegatif

Mengacu pada tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain untuk menyelesaikan tugas atau membuat keputusan. Dalam fungsi delegatif, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan kewenangan dan otonomi kepada anggota organisasi untuk bekerja secara mandiri baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk organisasi. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengalokasikan tugas dan memberikan wewenang serta tanggung jawab yang sesuai kepada anggota organisasi, sesuai dengan batasan wewenang dan tugas yang didelegasikan.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepemimpinan**

Ada berbagai elemen yang dapat mempengaruhi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (Sutikno, 2018):

##### 1. Keahlian dan Pengetahuan

Yang dimaksud dengan keahlian dan pengetahuan disini mengacu pada latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Yang kemudian akan dilihat sesuai atau tidaknya dengan berbagai tugas yang

menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalamannya ini mendorongnya untuk terus memperbaiki diri dan mengembangkan keterampilannya menjadi seorang pemimpin.

## 2. Jenis Pekerjaan atau Lembaga Tempat Seorang Pemimpin Bekerja

Setiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda-beda dan mungkin tidak sejenis selain itu setiap organisasi memiliki cara yang berbeda dalam menuntut pencapaian tujuannya. Maka dari itu hal ini akan berpengaruh pada kepemimpinan yang berbeda-beda juga.

## 3. Sifat-sifat Kepribadian Pemimpin

Setiap individu memiliki ciri-ciri, watak, kualitas, dan kepribadian yang unik yang membedakan mereka dari orang lain. Perbedaan ini akan menghasilkan perilaku dan sikap yang bervariasi ketika menjalankan kepemimpinan mereka.

## 4. Sifat-sifat Kepribadian Pengikut

Penerimaan dan kesediaan anggota kelompok untuk mematuhi perintah atau tugas pemimpin dipengaruhi oleh karakteristik anggota kelompok.

### **2.1.1.5 Indikator Kepemimpinan**

Ada tujuh indikator kepemimpinan, yaitu sebagai berikut (Nofriser et al., 2022):

#### 1. Iklim yang saling mempercayai

Dalam hal ini, pemimpin dan karyawan dalam organisasi harus saling mempercayai satu sama lain. Karena penting di dalam suatu organisasi pemimpin dan karyawan menciptakan suasana saling percaya. Hal ini dapat tercipta apabila seorang pemimpin memperlakukan karyawannya dengan baik

serta dapat bertanggung jawab, selain itu karyawan pun dapat menerima dan mempercayai sikap dari pemimpinnya. Sehingga pemimpin dan karyawan akan memiliki hubungan yang baik karena dilandasi saling percaya satu sama lain.

## 2. Penghargaan terhadap ide karyawan

Dalam hal ini, sangat penting bagi para pemimpin untuk mengungkapkan penghargaan atas setiap saran yang diberikan oleh karyawan mereka. Hal ini dapat menumbuhkan persepsi atau sentimen yang baik terhadap pemimpin di antara para karyawan. Sehingga karyawan akan termotivasi untuk terus menciptakan ide-ide kreatif yang dapat menguntungkan bagi tercapainya tujuan organisasi. Apresiasi disini bisa diberikan dalam berbagai bentuk seperti pujian, promosi, dan lain-lain.

## 3. Memperhitungkan perasaan karyawan

Pemimpin perlu memperhatikan dan menjaga perasaan setiap karyawannya. Selain itu pemimpin juga harus dapat berlaku adil kepada setiap karyawannya. Hal ini akan memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga pemimpin harus berhati-hati dalam bersikap kepada karyawannya.

## 4. Perhatian pada kenyamanan kerja karyawan

Setiap pemimpin harus memperhatikan kenyamanan kerja para karyawannya. Pemimpin sebagai atasan diharapkan mampu memberikan kenyamanan terhadap karyawannya baik itu dari sikap maupun fasilitas. Selain itu, karyawan juga harus dapat menghargai dan memberikan kenyamanan bagi pemimpinnya. Karena dalam menjalin hubungan dalam organisasi, setiap

orang baik itu atasan ataupun bawahan harus dapat berperan sesuai dengan perannya masing-masing.

5. Perhatian pada kesejahteraan karyawan

Pemimpin perlu memberikan perhatian terhadap kesejahteraan karyawannya. Kesejahteraan disini bisa dalam bentuk materi maupun non materi. Dengan memberikan kesejahteraan kepada seorang karyawan pemimpin telah melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Dalam fungsi kepemimpinan, seorang pemimpin akan terikat dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan para karyawannya serta dengan berbagai tugas.

6. Pengakuan atas status karyawan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk secara efektif dan profesional mengakui dan menghormati posisi personilnya ketika membangun hubungan dengan mereka. Tingkat pengakuan status karyawan dapat dilihat dari kesediaan mereka untuk mengakui dan membalas otoritas seorang pemimpin.

7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja karyawan

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh staf mereka. Dalam hal ini, kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas yang diberikan. Untuk memastikan hubungan yang baik antara atasan dan karyawannya.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah aspek penting dari sebuah organisasi. Budaya organisasi memiliki dampak terhadap operasi dan fungsi organisasi, yang berfungsi sebagai kerangka kerja pemandu perilaku dalam mencapai tujuan bersama.

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya didefinisikan sebagai seperangkat asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu untuk beradaptasi secara efektif terhadap tantangan eksternal dan berintegrasi secara internal. Asumsi-asumsi ini telah terbukti berhasil dan dianggap cukup berharga untuk diwariskan kepada anggota baru sebagai cara untuk memahami, berpikir, dan merasa secara tepat dalam kaitannya dengan tantangan-tantangan tersebut (Wibowo, 2018).

Budaya organisasi adalah ideologi pemandu yang membentuk kebijakan organisasi, standar sosial, dan keseluruhan suasana yang diciptakan oleh lingkungan fisiknya. Budaya organisasi mengacu pada persepsi kolektif dari para pekerja dan bagaimana persepsi ini menimbulkan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Definisi lain dari budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan dan norma kolektif di dalam organisasi yang memandu dan mempengaruhi perilaku karyawannya (Wibowo, 2018).

Budaya organisasi adalah seperangkat makna bersama di antara para anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dalam manajemen, penerapan budaya organisasi melibatkan penilaian terhadap karyawan. Budaya organisasi didefinisikan sebagai kombinasi dari filosofi, ideologi, nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, harapan, sikap, dan konvensi (Harahap, 2011).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang menjadi dasar dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi ini akan menjadi landasan bagi organisasi untuk memberikan arah serta tujuan organisasi yang kemudian dipercaya oleh seluruh anggota organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memainkan peran penting dalam memungkinkan karyawan untuk memahami lingkungan sekitar dan memastikan tindakan yang tepat. Budaya organisasi memiliki dua fungsi, yaitu (Tannady, 2017):

1. Sebagai proses integrasi internal. Budaya organisasi berfungsi untuk menjadi perekat dan pemersatu anggota organisasi dalam suatu organisasi. Fungsi ini memberikan identitas organisasi bagi anggota organisasi sehingga dapat terjalin kerjasama yang efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal. Budaya organisasi berfungsi agar organisasi dapat menjadi responsif terhadap perubahan yang terjadi akibat perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Fungsi dari budaya organisasi adalah sebagai berikut (Tannady, 2017):

#### **1. Memberi Anggota Identitas Organisasional**

Identitas organisasi adalah sebuah ciri dan pembeda organisasi dengan organisasi yang lain, dengan pengembangan kemampuan anggota organisasi dengan terus-menerus, setiap ide kreatif yang lahir akan menjadi aset perusahaan dan membentuk citra serta kepribadian perusahaan.

## 2. Memfasilitasi Komitmen Kolektif

Semua anggota organisasi harus memiliki kedekatan dengan norma-norma dan nilai yang berlaku pada organisasi. Hal ini bukanlah hal mudah, perlu adanya pendekatan dari pimpinan untuk menumbuhkan rasa bangga dalam diri karyawan karena menjadi bagian dari perusahaan.

## 3. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial

Budaya organisasi yang efektif akan meningkatkan stabilitas dalam struktur organisasi, sehingga meminimalkan masalah atau gangguan.

## 4. Membentuk Perilaku

Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Karyawan harus memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang perilaku yang sesuai dalam lingkungan kerja mereka. Jika perilaku mereka menyimpang dari budaya organisasi yang telah ditetapkan, mereka harus melakukan penyesuaian yang diperlukan.

### **2.1.2.4 Tipe-tipe Budaya Organisasi**

Ada empat tipe dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut (Tannady, 2017):

#### 1. *The Monoculture*

Pada budaya organisasi tipe ini, penggunaan satu budaya untuk dijadikan panutan serta pegangan bagi seluruh anggota kelompok dalam organisasi sangat dijunjung tinggi. Dimana implementasi dari budaya ini akan bergantung pada pemimpin dalam organisasi tersebut. Sehingga apabila pemimpin dalam

organisasi memiliki sikap yang baik maka budaya organisasinya pun akan baik dan begitu juga sebaliknya.

#### 2. *The Superordinate Culture*

Pada budaya organisasi tipe ini, organisasi mengizinkan adanya masyarakat yang datang dari latar belakang budaya yang beragam dan boleh tetap menjunjung budayanya masing-masing. Namun, apabila sedang dalam mencapai tujuan atau visi organisasi maka semua anggota organisasi harus masuk ke dalam sistem organisasi dan bersedia untuk menyatukan pikiran dan tenaga mereka.

#### 3. *The Divisive Culture*

Pada budaya organisasi tipe ini, akan memperlihatkan bagaimana terjadinya kekacauan di dalam organisasi yang diakibatkan oleh sikap pembangkang dari sekelompok anggota organisasi yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda dengan budaya yang dianut organisasi. Hal yang terjadi selanjutnya adalah sekelompok anggota organisasi tersebut memaksakan budaya mereka dan memiliki rencana atau agenda yang tidak sejalan dengan organisasi. Gejala dari budaya tipe ini antara lain vandalisme, perilaku kriminal, kurangnya efektivitas, dan keadaan tidak teratur.

#### 4. *The Disjunctive Culture*

Bentuk budaya organisasi seperti ini ditandai dengan perpecahan yang sering terjadi dan tiba-tiba di dalam organisasi, yang terkadang menghasilkan entitas budaya yang terpisah di tingkat individu. Sederhananya pada budaya organisasi

tipe ini akan terjadi perpecahan di dalam organisasi pada level kepemimpinan yang terjadi karena ketidaksepahaman dan berakhir menjadi unit individuals.

Tipe budaya organisasi dikelompokkan menjadi empat, yaitu sebagai berikut (Tannady, 2017):

1. *Networked Culture*

Pada budaya organisasi tipe ini, setiap anggota organisasi yang baru bergabung akan mudah merasakan bahwa ia diterima dan menjadi bagian dalam organisasi. Hal ini karena tingkat pergaulan dan kesetiakawanan yang tinggi diantara sesama karyawan dalam organisasi. Budaya tipe ini ditandai dengan besarnya nilai sosiabilitas dan solidaritas sehingga setiap karyawan akan merasa bahwa menjadi keluarga dari sebuah jejaring SDM dalam organisasi. Dalam jangka panjang, budaya ini akan mempengaruhi tujuan awal seseorang menjadi memaknai pekerjaannya sebagai bentuk dari aktualisasi diri.

2. *Mercenary Culture*

Ciri dari budaya tipe ini adalah minimnya diskusi antar karyawan yang tidak berhubungan diluar konteks pekerjaan. Budaya ini mengajak karyawan untuk selalu menempatkan perhatian pada semua hal yang berkaitan dengan visi dan target perusahaan. Kemampuan untuk merangkul dan mendorong semangat karyawan sangat penting bagi seorang pemimpin dalam organisasi untuk memberikan yang terbaik untuk mencapai target perusahaan. Pada budaya tipe ini tingkat solidaritas antar anggota organisasi cenderung rendah.

3. *Fragmented Culture*

Budaya tipe ini akan ditemui pada perusahaan yang memiliki karyawan yang mayoritas karyawannya bekerja secara individual. Bukan hanya pekerjaan yang dituntut dikerjakan secara individu namun organisasi juga memiliki karakteristik individu. Minimnya komunikasi yang terjadi antar karyawan, kontak sosial dalam organisasi cenderung sedikit, bahkan tidak saling mengenal walaupun ada pada departemen yang sama.

#### 4. *Commonal Culture*

Tingginya tingkat solidaritas dan sosiabilitas merupakan tanda dari budaya tipe ini. Karyawan yang bekerja di perusahaan dengan budaya tipe ini akan merasa bahwa perusahaan merupakan rumah keduanya karena komunikasi antar anggota terjalin sangat baik dan cair. Tanda lain dari budaya tipe ini adanya kecilnya gap antara atasan dan bawahan. Dengan semua kondisi pada budaya tipe ini, maka perusahaan akan memiliki tingkat *turnover* karyawan yang rendah.

### **2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut (Tannady, 2017):

#### 1. Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi mengacu pada konsep atau keyakinan mendasar yang diadopsi oleh sebuah organisasi untuk memberikan panduan dan tujuan. Bagi organisasi ini akan menjadi dasar dalam membentuk karakter dari organisasi sedangkan bagi karyawan hal ini akan menjadi panduan dalam bersikap dan bertingkah laku.

## 2. Dukungan Manajemen

Dukungan bisa dalam bentuk apapun seperti menyediakan fasilitas dan mendukung kegiatan dari karyawan. Manajemen terutama manajemen puncak perlu memberikan dukungan kepada karyawannya agar mereka dapat berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi dan dapat bersemangat dalam bekerja.

## 3. Sistem Imbalan

Imbalan mencakup segala bentuk kompensasi yang diberikan kepada individu sebagai pengakuan atas upaya mereka. Dalam sebuah organisasi, memiliki sistem penghargaan yang terpuji adalah hal yang sangat penting. Penghargaan berfungsi sebagai motivasi yang kuat untuk merangsang karyawan untuk mengerahkan upaya yang lebih besar dan memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

## 4. Toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai kesempatan belajar yang berharga

Melakukan kesalahan adalah aspek yang melekat pada sifat manusia, karena kemungkinan besar setiap individu pernah melakukan kesalahan. Jika besarnya kesalahan karyawan sangat kecil dan masih dalam batas yang dapat diterima, disarankan untuk memaafkan kesalahan tersebut dan memberikan penjelasan yang komprehensif. Hal ini akan memungkinkan karyawan untuk mendapatkan wawasan dari kesalahan mereka dan meningkatkan kinerja mereka.

## 5. Orientasi pada detail pekerjaan

Dalam hal ini, sebuah organisasi akan menaruh lebih banyak perhatian pada detail pada pekerjaan bahkan pada detail kecil sekalipun. Sehingga organisasi akan lebih teliti, jeli, akurat, serta produktif. Dengan memberikan perhatian pada setiap detail organisasi mengerti akan konsep dari sebab dan juga akibat

#### 6. Orientasi pada tim

Dalam hal ini, sebuah organisasi akan menaruh lebih banyak perhatian pada keseluruhan kelompok organisasi. Hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan dalam organisasi dapat berkomunikasi dan berhubungan dengan baik. Sehingga dalam orientasi pada tim kegiatan kerja serta dalam organisasi sangat diperhatikan..

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja bersifat subjektif dan bervariasi dari satu orang ke orang lain, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan yang berbeda. Seorang karyawan mengharapkan mendapatkan kepuasan dari tempat kerja mereka. Seorang karyawan yang merasa puas akan mengutamakan pekerjaannya. Setiap perusahaan harus memprioritaskan kepuasan karyawan untuk mencapai tujuannya secara efektif.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah disposisi psikologis yang menimbulkan perasaan senang dan kasih sayang terhadap pekerjaan seseorang (Tannady, 2017). Mengoptimalkan kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan moral, dedikasi, afeksi, dan disiplin karyawan. Kepuasan kerja dapat dialami baik di tempat kerja, di luar tempat kerja, atau kombinasi keduanya. Kepuasan kerja

mengacu pada tingkat kepuasan yang dialami dalam suatu pekerjaan, yang berasal dari pengakuan atas hasil kerja, kondisi kerja yang menguntungkan, perlakuan yang adil, peralatan yang sesuai, dan lingkungan kerja yang kondusif. Karyawan yang memprioritaskan kesenangan kerja daripada kompensasi akan memprioritaskan pekerjaan mereka, meskipun kompensasi sama pentingnya (Tannady, 2017).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Deskripsi ini sejalan dengan definisi Noe, et al. tentang kepuasan kerja sebagai pengalaman kesenangan yang berasal dari keyakinan bahwa pekerjaan seseorang telah memenuhi nilai-nilai kerja yang signifikan. Kinicki dan Kreitner mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai respons sikap atau emosional individu terhadap berbagai elemen pekerjaan mereka. Nelson dan Quick setuju bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul dari mengevaluasi atau mengalami pekerjaan seseorang (Tannady, 2017).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah kondisi yang dapat memberikan rasa senang dan juga rasa cinta seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Dimana kepuasan kerja ini sifatnya relatif ada yang bisa puas hanya dengan satu aspek saja ada yang bisa puas apabila semua aspek terpenuhi.

### **2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda di antara individu.

Teori ini juga bertujuan untuk menetapkan dasar pada fenomena respon afektif individu terhadap kepuasan kerja (Tannady, 2017) . Di bawah ini adalah beberapa teori mengenai kepuasan kerja:

1. *Two Factor Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini menyarankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan adalah bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Ketidakpuasan akan dihubungkan dengan lingkungan yang ada disekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaannya. Hal ini dikarenakan faktor *hygiene* atau *maintenance factors* yang mencegah reaksi negatif. Sedangkan kepuasan dihubungkan dengan pekerjaan. Hal ini dikarenakan faktor *motivators* yang terikat dengan kepuasan kerja.

2. *Value Theory* (Teori Nilai)

Menurut teori ini, kepuasan kerja tercapai ketika harapan individu selaras dengan hasil kerja mereka. Terdapat korelasi langsung antara jumlah yang diterima seseorang dan tingkat kepuasannya. Jika seseorang menerima lebih banyak, mereka akan lebih puas, dan jika mereka menerima lebih sedikit, kepuasan mereka akan menurun. Menurut hipotesis ini, kebahagiaan kerja ditentukan oleh perbedaan antara atribut pekerjaan dan preferensi individu. Ketika disparitas meningkat, kepuasan menurun

Ada enam yang terkait dengan kepuasan kerja, yaitu (Tannady, 2017):

1. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Teori ini dikembangkan oleh Adam teori ini mencakup *input*, *outcome*, *comparison person* dan *equity in equity*. Dalam teori ini, puas atau tidak

puasnya karyawan adalah hasil dari perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*), sehingga bila hasil perbandingan itu dirasa seimbang maka karyawan akan merasa puas. Namun, apabila tidak seimbang maka akan timbul dua kemungkinan yaitu *over compensation inequity* (keseimbangan yang menguntungkan diri sendiri) atau sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding/ *comparison person*).

2. *Discrepancy Person* (Teori Perbedaan)

Porter menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan menilai perbedaan antara harapan yang diantisipasi dan hasil yang sebenarnya. Kepuasan kerja akan bergantung pada apa yang diperoleh dan didapatkan oleh karyawan. Apabila yang didapatkan lebih besar daripada yang diharapkan maka karyawan akan merasa puas dan begitu juga sebaliknya apabila yang diperoleh lebih rendah daripada apa yang diharapkan maka karyawan akan merasakan ketidakpuasan.

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

Teori ini beranggapan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan tersebut. Apabila kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan akan merasa puas dan sebaliknya.

4. *Social Reference Theory* (Teori Pandangan Sosial)

Teori ini menganggap bahwa kepuasan kerja karyawan tidak bergantung hanya pada pemenuhan kebutuhan karyawan saja, namun sangat dipengaruhi oleh pendapat dan persepsi kelompok yang dianggap acuan oleh karyawan.

Kelompok tersebut akan dijadikan tolak ukur serta parameter oleh karyawan dalam menilai dirinya dan lingkungannya. Sehingga apabila hasil kerja karyawan sesuai dengan minat serta kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok tersebut karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya .

#### 5. Teori Dua Factor Herzberg

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg, dimana sebagai acuan dia menggunakan teori dari Abraham Maslow. Herzberg berpendapat bahwa dua faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaannya adalah faktor pemeliharaan dan faktor permotivasi.

#### 6. *Expectancy Theory* (Teori Pengharapan)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dimana selanjutnya Potter dan Lawyer mengembangkan teori ini. Menurut Vroom, seorang karyawan akan merasa puas hanya karena mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk menghidupi keluarganya dengan cara mendapatkan kompensasi dari hasil pekerjaannya meskipun ternyata hasil pekerjaannya tidak begitu diakui oleh pimpinan maupun rekan kerja ataupun lingkungan kerja yang tidak begitu dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki.

### **2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

Ada lima faktor penentu yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja: sifat pekerjaan, kompensasi, peluang untuk maju, pengawasan, dan rekan kerja (Quan H.N. Tran, 2020). Hal ini sejalan dengan pandangan yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge.

#### 1. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Dalam hal ini, pekerjaan memberikan yang menarik bagi karyawan, kesempatan untuk karyawan belajar, dan kesempatan karyawan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji (*Pay*)

Maksudnya disini adalah sejumlah upah yang diterima dari hasil pekerjaan seorang karyawan. Dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas, layak, sepadan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Promosi (*Promotions opportunities*)

Promosi mengacu pada kesempatan untuk maju dalam organisasi. Potensi promosi memiliki dampak yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena hal ini terwujud dalam berbagai cara dan menawarkan beragam jenis penghargaan.

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan mengacu pada kapasitas pemimpin untuk memberikan bimbingan teknis dan bantuan perilaku. Gaya supervisi dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui dua dimensi: pendekatan yang berpusat pada karyawan, yang melibatkan pertimbangan kepentingan individu atau pribadi, dan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Aspek lain yang perlu dipertimbangkan adalah keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang secara langsung berdampak pada kebutuhan spesifik mereka.

5. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Tingkat keahlian teknis dan dukungan sosial di antara rekan kerja. Kelompok kerja akan berfungsi sebagai wadah dukungan, menawarkan penghiburan, bimbingan, dan bantuan kepada setiap anggota.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengacu pada kumpulan temuan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Keberadaan penelitian-penelitian terdahulu ini dapat menjadi landasan dalam melakukan penelitian ini dan menjadi tolak ukur perbandingan serta penjelasan yang memperkuat penelitian selanjutnya. Tabel berikut ini akan menyajikan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Dhito Adrian, Tezar Arianto Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Hypermart Bengkulu (2022)	Variabel X : Kepemimpinan Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Motivasi Kerja, Iklim Organisasi	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal Ekombis Review, Vol. 10 No. 1 Januari 2022 page : 167-179
2.	Italia Bunawan, Joyce Angelique Turangan Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan	Variabel X : Kepemimpinan Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Kompensasi Analisis Data PLS-SEM	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol. 3 No.1/2021 Hal : 277-286

	n terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X di Jakarta (2021)				
3.	Andy Adam, Machasin, Yulia Efni Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (2021)	Variabel X : Kepemimpinan Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Motivasi Variabel Y : Kinerja Karyawan Analisis data : Analisis Jalur SPSS	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	Jurnal Ekonomi KIAT, Vol.32 No.1 Juni 2021 Hal 48- 56
4.	Ni Putu Jenia Hayuningsih, I Made Setena, L.A Chynthia Saisaria Mandasari Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Le Meridien Bali Jimbaran (2021)	Variabel X : Kepemimpinan Variabel Y : Kepuasan kerja Analisis data : Analisis regresi linier berganda SPSS	Variabel X : Kompensasi Finansial	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ), Vol. 3 No.2 Agustus 2021; pp. 110-119
5.	Ferry Wongso, Firmansyah Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan	Variabel X : Kepemimpinan Variabel Y : Kepuasan kerja Analisis data :	Variabel X : Komitmen Organisasi	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Journal of Social Science and Digital Marketing, Vol. 2, No.1, Januari 2022, Hal. 36-43

	n terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Maha Manggala Makmur (2022)	Analisis regresi linier berganda SPSS			
6.	Valeria Kiky Tiomantara dan I Gede Adiputra Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (2021)	Variabel X : Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Lingkungan kerja Analisis data : PLS-SEM	Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol.3, No. 3/2021 Hal: 853-863
7.	Muhammad Hidayat dan Mukhtar Galib Pengaruh Perilaku Adaptif dan Budaya Organisasi pada Perusahaan Keluarga terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Suksesi Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening (2022)	Variabel X : Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Perilaku Adaptif Variabel Z : Suksesi Kepemimpinan	Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal AkMen, Vol. 19 No. 2, Agustus 2022 Hal: 120-131
8.	Stella Anastasia Amanda dan Ronnie Resdianto Masman	Variabel X : Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Gaya Kepemimpinan Analisis Data : Uji	Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap	Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol.3, No.

	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja PT. Artochem Indonesia (2021)		Koefisien Determinan, Uji Hipotesis, Uji Goodness of Fit. PLS	Kepuasan Kerja	3/2021 Hal : 832-840
9.	Muh. Subhan dan Muhammad Yusuf Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Camat Wawo Kabupaten Bima (2020)	Variabel X : Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Disiplin Kerja	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Maker: Jurnal Manajemen, Vol.6, No.1, Juni 2020, Hal: 13-19
10.	Heri Herdiana dan Yuyun Yuniasih Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (2020)	Variabel X : Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja Analisis Data : Analisis regresi linier berganda, SPSS	Variabel X : Lingkungan Kerja, Komitmen	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol.6, No.2, November 2020, Hal. 135-142
11.	Etha Yulian Restanti, Mei Indrawati, Mununghar Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya	Variabel X : Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Variabel Y : Kepuasan Kerja	Variabel X : Motivasi	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online), Vol.4 No.5 Mei (2020) 732-744

---

	Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro (2020)				
12.	Novrida Tambunan Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (2019)	Variabel X: Kepemimpinan, Budaya Organisasi Variabel Y: Kepuasan Kerja Analisis data: Analisis regresi linear berganda SPSS	Variabel X: Motivasi Kerja	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat, Vol. 08 No.02 Juni 2019 Hal 73-77
13.	Quan H.N Tran Organisational culture, leadership behavior and job satisfaction in the Vietnam context (2020)	Variabel X: budaya organisasi Variabel Y: Kepuasan kerja Analisis data: analisis regresi linier	Variabel Y: gaya kepemimpinan	Budaya hierarki berhubungan negatif dengan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan. Budaya adhokrasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya klan dan pasar tidak memprediksi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja	International of Organizational Analysis, Vol. 29 No. 1 (2020)

---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti berharap bahwa karyawannya dapat memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaannya. Hal ini juga akan sangat diharapkan oleh berbagai toko ritel untuk karyawannya karena karyawan pada toko ritel kebanyakan akan bersinggungan langsung dengan konsumen sehingga perlu adanya kontribusi yang lebih serta memberikan yang terbaik ketika karyawan bekerja. Untuk mewujudkan hal tersebut penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja kepada karyawannya. Karena apabila seorang karyawan sudah memiliki kepuasan kerja maka dia akan memberikan kontribusi yang lebih dan terus memberikan yang terbaik kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat memfasilitasi pertumbuhan dan daya saing perusahaan yang berkelanjutan di arena bisnis. Kepuasan kerja di sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek. Karakteristik ini akan menjadi insentif bagi karyawan untuk secara konsisten bekerja pada tingkat tertinggi dan mempertahankan rasa kepuasan di dalam perusahaan. Dua faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mengarahkan serta mempengaruhi orang lain dalam kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan mengacu pada dinamika antara pemimpin dan pengikutnya, ketika pemimpin memberikan pengaruh untuk mendorong kerja sama secara sukarela untuk secara kolektif bekerja mencapai

tujuan pemimpin (Normi, 2018). Kehadiran kepemimpinan yang efektif akan memberikan dampak terhadap perubahan yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Sangat penting bagi individu di dalam organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menerapkan kepemimpinan secara efektif dan tepat. Adapun indikator-indikator kepemimpinan antara lain iklim yang saling mempercayai, penghargaan pada ide karyawan, memperhitungkan perasaan karyawan, perhatian pada kenyamanan kerja karyawan, pengakuan status karyawan, dan memperhitungkan faktor kepuasan kerja karyawan. (Nofriser et al., 2022).

Budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang menjadi dasar dalam bersikap dan berperilaku dalam organisasi.. Budaya organisasi, mengacu pada nilai-nilai dan norma-norma kolektif yang ada di dalam suatu organisasi dan memandu perilaku karyawannya. Budaya organisasi berfungsi sebagai landasan bagi sebuah organisasi, menetapkan kerangka kerja untuk menetapkan arah dan mencapai tujuan organisasi, sekaligus menumbuhkan kepercayaan di antara para anggotanya (Wibowo, 2018). Adapun indikator-indikator budaya organisasi antara lain nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi dalam berbagai kesalahan sebagai peluang untuk belajar, orientasi pada detail, dan orientasi pada tim (Tannady, 2017).

Sedangkan kepuasan kerja adalah sebuah kondisi yang dapat memberikan rasa senang dan juga rasa cinta seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian berbagai aspek dalam pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sentimen yang menyenangkan terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap atribut-atribut pekerjaan (Tannady, 2017). Kepuasan kerja

bersifat relatif sehingga ada yang bisa puas hanya dengan satu aspek saja ada yang bisa puas apabila semua aspek telah terpenuhi. Adapun indikator-indikator dari kepuasan kerja antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja (Quan H.N. Tran, 2020).

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja Hal ini sesuai dengan pendapat (Tannady, 2017) yang menyatakan bahwa sikap seorang pemimpin dalam kepemimpinannya memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja. Penegasan ini semakin didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut diantaranya penelitian Dhito Adrian, Tezar Arianto (2022), penelitian Italia Bunawan, Joyce Angelique Turangan (2021), penelitian Andy Adam, Machasin, Yulia Efni (2021), penelitian Ni Putu Jenia Hayuningsih, I made Setena, L.A Chynthia Saisaria Mandasari (2021), dan penelitian Ferry Wongso, Firmansyah (2022).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Menurut (Normi, 2018) yang berpendapat bahwa budaya mempengaruhi perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya penelitian Valeria Kiky Tiomantara, I Gede Adiputra (2021), penelitian Muhammad Hidayat dan Mukhtar Galib (2022), penelitian Stella Anastasia Amanda, Ronnie Resdianto Masman (2021), penelitian Muh. Subhan, Muhammad Yusuf (2020), dan penelitian Heri Herdiana, Yuyun Yuniasih (2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka penting sebuah perusahaan membutuhkan kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu diantaranya penelitian Etha Yulian Restanti, Mei Indrawati, Mununghar (2020), penelitian Novrida Tambunan (2019), dan penelitian Quan H.N Tran (2020) dimana ketiga penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Ritel di Kabupaten Garut.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Ritel di Kabupaten Garut