BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Mengacu pada karakteristik kepemimpinan yang positif dan kharismatik, seperti integritas, kepercayaan, dan moralitas. *Inspirational motivation* adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan mempengaruhi karyawan melalui komunikasi yang efektif dan visi yang jelas. *Intellectual stimulation* melibatkan pemimpin dalam merangsang pemikiran dan kreativitas karyawan, dan *individualized consideration* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan individual karyawan dan memberikan dukungan (I Dewa Gede Agung Putra Widyatmika, 2020).

Pimpinan organisasi harus mampu menciptakan integrasi yang harmonis dengan bawahannya, juga dalam memajukan kerjasama. Pemimpin harus fleksibel untuk memahami seluruh potensi individu dan berbagai tantangan yang dihadapi individu. Dengan menggunakan pendekatan ini, manajer dapat menegakkan semua aturan dan kebijakan organisasi serta mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara tepat (Muhammad Dedi Syahputra, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan manajer dalam perusahaan merupakan kunci terpenting untuk mencapai lingkungan kerja yang baik. Apa yang dilakukan manajer untuk meningkatkan motivasi karyawan mempengaruhi peningkatan produktivitas dan kinerja staf sehingga tujuan perusahaan yang paling penting terwujud. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawannya (Putu Gede Denny Herlambang, 2020).

Lebih dari itu, Suwatno (2019) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pimpinannya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan

transformasional tidak hanya mengubah salah satu aspek motivasi atau *mindset* anggota saja, akan tetapi perubahan itu diharapkan terjadi pada semua aspek secara holistik agar mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi dengan cara mengembangkan dan menghasilkan kinerja yang melampaui standar yang diharapkan. Seorang manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, mengestimasi visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan visi yang dapat dicapai dengan cara yang menginspirasi orang lain untuk mengikutinya. Mereka juga memberdayakan pengikutnya untuk mengambil tanggung jawab dan mengambil risiko.

Indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain (Aiken et al., 2017):

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

Indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu (Septyan, 2017):

1. Karismatik (*Charismatic*)

   Digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
2. Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

   Digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan

komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

   Digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatanpendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. Perhatian secara Individual (*Individualized consideration*)

   Digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Hasil penelitian oleh Suwatno (2019)**,** indikator gaya kepemimpinan transformasional sebangai berikut :

1. Visi (*Vision*)

   Visi ialah dimensi kepemimpinan yang terpenting serta diangkat melalui konstruk yang lebih luas, yakni karisma. Penemuan empiris memberikan dukungan atas pernyataan ini. Dari Hasil metaanalisis menunjukkan jika karisma paling kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan. Para peneliti sangat kritis tentang cara karisma didefinisikan. Visi merupakan salah satu dari lima elemen karisma. Lebih lanjut ia pun menyatakan, pimpinan yang karismatik memperlihatkan sejumlah perilaku yang di dalamnya terdapat artikulasi suatu ideologi yang akan meningkatkan kejelasan sasaran, fokus tugas, kesatuan, dan keharmonisan nilai. Maka dari itu visi ialah suatu gambaran paling ideal atas masa depan yang dijadikan dasar untuk nilai-nilai organisasional.

2. Komunikasi Inspirasional (*Inspirational Communication*)

   Motivasi inspirasional sudah dilihat secara detail sebagai komponen terpenting dari suatu kepemimpinan transformasional, konstruk ini memberikan definisi secara beraneka ragam. Kepemimpinan karismatik menggunakan pendekatan inspirasional dan percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pegawai dan melampaui minat pribadi demi kepentingan kelompok. Karisma dan isnpirasi motivasional dapat dilihat manakala pimpinan menggambarkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal tersebut dapat dicapai, memberikan contoh untuk diikuti, menetapkan standar-standar kinerja, dan memperlihatkan pertimbangan yang matang serta keyakinan.

3. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)

   Salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori-teori kepemimpinan yang baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional. Pertimbangan individual ini terjadi manakala pimpinan telah mengembangkan orientasi ke arah pegawai dan memperlihatkan perhatian individual kepada pegawai serta merespon secara layak pada kebutuhan pegawai secara personal. *Supportive leadership behaviour* adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

   Stimulasi intelektual merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat dan kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah. Dengan demikian, hal ini akan mengembangkan kemampuan pegawai dan kecenderungan untuk berpikir tentang masalah – masalah yang ada dalam perspektif yang baru. Pengaruh stimulasi intelektual akan dapat dilihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam

mengonseptualisasi, mengkomprehensikan, menganalisis masalah-masalah, dan meningkatkan kualitas solusi-solusi yang dapat mereka hasilkan. Stimulasi intelektual sebagai sesuatu yang ditujukan untuk meningkatkan minat, kesadaran, dan kewaspadaan pegawai akan berbagai masalah dalam organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai untuk memikirkan berbagai masalah tersebut dalam cara pandang yang baru.

5. Kesadaran Personal (*Personal Recognition*)

   Kesadaran personal untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari *contingent rewards* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya. Dia juga mendefinisikan kesadaran personal sebagai pemberian hadiah dalam bentuk pujian dan pengakuan terbuka untuk usaha yang dilakukan atas pencapaian usaha-usaha tertentu.

2.2 Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing, sesuai dengan karakteristik, spesifikasi dan kekhususannya masing-masing. Kehadiran budaya mencirikan sesuatu yang unik dan membedakannya dari organisasi lain. Budaya dalam pengertian ini mencerminkan nilai, norma, atau keyakinan dasar yang dianut oleh semua anggota organisasi, yang dibangun dan diandalkan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang akomodatif terhadap aspirasi anggota organisasi cenderung dipandang kondusif oleh anggota organisasi. Sebaliknya, sebuah budaya organisasi yang kurang mengakomodir aspirasi anggota organisasi akan dipandang negatif sehingga cenderung menjadi tidak didukung. Dengan kondisi seperti itu, budaya organisasi yang kondusif dapat menarik minat, sikap dan perilaku anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini tercermin dalam

bentuk penerimaan nilai dan tujuan organisasi, identifikasi dan keterlibatan, dan partisipasi aktif dari anggota organisasi (Yusuf, 2020).

Budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh anggota perusahaan serta mempengaruhi perilaku tindakan karyawan perusahaan. Dalam kebanyakan perusahaan, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar–benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah perusahaan dijalankan. Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter perusahaan yang dipertahankan. Suatu budaya yang kuat merupakan kebiasaan yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan menjadi lebih baik (Dian Puspita, 2020).

Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dana tau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah normanorma dan filosofi yang baru, yang memiliki enegi serta kebanggan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison Emron, 2018). Stephen Robbins (2018) mengemukakan bahwa, “Budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak.”

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang dipegang teguh oleh anggota-anggota organisasi. Sistem ini dibentuk dan diwariskan dari generasi ke generasi, dan menjadi identitas yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana organisasi beroperasi, bagaimana anggota organisasi berperilaku, dan bagaimana organisasi beradaptasi dengan lingkungannya.

Indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Edison Emron (2018) sebagai berikut :

1. Kesadaran diri

   Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekrjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

   Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untukmencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

3. Kepribadian

   Anggota bersikap saling mengormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal (dalam perspektif Ishikawa, pakar mutu dari Jepang, setiap bagian internal harus melayani bukan dilayani).

4. Performa

   Anggota organisasi memiliki tingkat kreativitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

5. Orientasi tim

   Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

Menurut Upadhyay & Kumar (2020) terdapat tujuh indikator budaya organisasi, yaitu :

1. Kerja tim dan konflik

   Dalam organisasi bekerja dalam tim adalah sebuah keharusan, dimana dalam satu tim akan terdapat perbedaan yang dapat menimbulkan suatu konflik antar individu dalam kelompok.

2. Iklim dan moral

   Iklim dan moral dalam organisasi meliputi bagaimana organisasi memotivasi untuk melakukan yang terbaik, bagaimana atmosfer bekerja dalam organisasi atau bagaimana berperilaku adil dalam organisasi.

3. Alur informasi

   Alur informasi meliputi pemberian informasi mengenai alasan perubahan secara jelas dan organisasi memastikan informasi dapat dipahami.

4. Keterlibatan

   Keterlibatan dalam organisasi membuat karyawan merasa dihargai dalam suatu organisasi tersebut, dan akan membuat karyawan aktif memberi inovasi untuk berkembangnya sebuah organisasi.

5. Supervisi

   Atasan atau supervisi yang baik akan membuat karyawan merasa nyaman. Misalnya memberikan pujian jika tugas terselesaikan dengan baik ataupun menegur dengan baik dan memberikan kritik baik.

6. Pertemuan

   Pertemuan meliputi keputusan dalam rapat direalisasikan, diskusi yang dilaksanakan dalam pertemuan berjalan tetap di jalur, dan waktu dipergunakan dengan baik.

2.3 Kompensasi

Wardana (2024) menyatakan kompensasi sebagai semua pendapatan berbentuk uang, barang, baik langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Zaqiyah et al. (2023) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan untuk memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Kompensasi adalah salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai (Firmansyah & Yustini, 2023). Pemberian kompensasi pegawai perlu mendapatkan perhatian

khusus dari pihak manajemen instansi agar motivasi para pegawai dapat dipertahankan dan kinerja pegawai diharapkan akan terus meningkat.

Wandi et al. (2022) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung. Khaq (2022), kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian. Akbar & Astuti (2021) menjelaskan kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (*return*) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merujuk pada segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai pengganti atas jasa, waktu, dan usaha yang telah mereka berikan. Ini bukan hanya sekadar gaji pokok, melainkan sebuah paket yang lebih luas dan mencakup berbagai elemen, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Komponen finansial utama adalah gaji, bonus, dan komisi. Sementara itu, kompensasi juga mencakup tunjangan seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, cuti berbayar, dan tunjangan lainnya. Aspek non-finansialnya pun tak kalah penting, seperti kesempatan untuk berkembang, lingkungan kerja yang positif, dan pengakuan atas prestasi. Dengan kata lain, kompensasi adalah strategi penting bagi perusahaan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkinerja tinggi. Sistem kompensasi yang efektif memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Menurut Simamora (2018) ada empat indikator untuk menilai kompensasi yaitu:

1. Upah dan gaji

   Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif

   Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
3. Tunjangan

   Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas

   Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan yang diperoleh karyawan.

Menurut Handoko dalam buku Edy Sutrisno (2020)**,** kompensasi dinyatakan bahwa segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk seperti, pemberian kompensasi secara langsung :

1. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara priodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji, pada umumnya telah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan.
2. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karna karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya.

Menurut Rodi Syafrizal (2021) terdapat indikator –indikator kompensasi sebagai berikut :

1. Gaji

   Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan tenaga beserta pikirannya untuk mencapai tujuan perusahaan atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dalam perusahaan.

2. Bonus

   Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi target kinerja atau uang yang dibayar sebagai balas jasa dari hasil pekerjaan yang dilaksanakan apabila melebihi target yang ditentukan. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan yang nilainya diatas dari gaji normalnya.

3. Insentif

   Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan pada karyawan karena kinerjanya lebih dari standar yang ditentukan. Insentif adalah bentukan lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

4. Kompensasi Tidak Langsung

   Kompensasi tidak langsung adalah kompenasasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Menurut Dahlia & Fadli (2022) terdapat empat indikator kompensasi, yaitu :

1. Gaji/Upah

   Gaji merupakan imbalan balas jasa yang dinyatakan dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukan sebagai seorang karyawan. Upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada karyawan tertentu, biasanya pada karyawan operasional.

2. Insentif

   Insentif merupakan jenis kompensasi yang diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi, yang dilihat dari hasil kinerja.

3. Tunjangan

   Tunjangan merupakan jenis kompensasi dalam bentuk nonfinansial, seperti asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

   Jenis kompensasi nonfinansial yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal oleh perusahaan.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti karyawan atau anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban tugas, imbalan, risiko, dan sebagainya.

Senada namun lewat sudut pandang yang sedikit berbeda, sikap kerja (*job satisfaction)* adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi dan imbalan yang ia dapatkan berdasarkan pendapat subjektif dari karyawan sendiri (Afandi, 2018).

Selanjutnya menurut Handoko et al. (2020), kepuasan kerja adalah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua

hal yang dialami lingkungan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja juga berhubungan dengan rasa memiliki dan loyalitas karyawan karena merupakan pandangan afeksi atau perasaan mereka mengenai organisasi atau perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan umum, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaannya yang dinilai dari perbandingan antara beban kerja dan penghargaan yang diterima berdasarkan pendapat yang mereka yakni seharusnya terima yang akan berdampak pada produktivitas pekerjaan dan tujuan organisasi secara umum.

Indikator kepuasan kerja sebagai berikut (Afandi, 2018) :

1. Pekerjaan

   Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah/Gaji

   Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Promosi

   Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4. Pengawas

   Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

   Rekan kerja yang saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat Yoyo Sudaryo (2019) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, sebagai berikut :

1. Perputaran (*turnover*)

   Perputaran (*turnover*), apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan tinggi, maka turnover akan rendah. Sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya akan tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (*absence*) kerja

   Tingkat ketidakhadiran (*absence*) kerja, karyawan yang kurang puas cenderung tingkat kehadirannya (absence) tinggi. Mereka tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

   Umur, adanya kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas daripada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapannya dengan realitas kerja terdapat kesenjangan atau tidak keseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

   Tingkat pekerjaan, pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik, dan aktif dalam mengemukakan ide-ide, serta kreatif dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat diatas menurut Rahman Hasibuan (2017) secara rinci indikator dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kedisiplinan

   Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan individu dalam mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

2. Moral kerja

   Secara bahasa, moral kerja adalah suasana batin yang memengaruhi perilaku individu dan organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Suasana batin ini mencakup perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah, serta semangat atau tidak semangat dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Turnover*

   Turnover, pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang menurun mengakibatkan karyawan berkeinginan untuk keluar dari organisasi.

2.5 Kinerja Karyawan

Oleh karena itu kebanyakan pusat persoalan kinerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia ini adalah penilaian kinerja karyawan itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh (Edi Wibowo, 2018) kinerja karyawan adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2019). Dengan demikian kinerja adalah kualitas dan kuantitas *ouput* dari pekerjaan karyawan. Kinerja karyawan adalah variabel tetap yang sering dipasangkan dengan berbagai variabel bebas yang mempengaruhinya seperti motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dsb. (Sutrisno, 2019). Kinerja karyawan mengacu pada bagaimana pekerja berperilaku di tempat kerja dan seberapa baik mereka melakukan tugas pekerjaan yang diwajibkan kepada mereka (Claire Donohoe, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa apa itu kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari segi kualitas, kuantitas, waktu pengerjaan, kerja sama, serta kesesuaian hasil akhir yang dapat dinilai atau dievaluasi berdasarkan indikator atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk memastikan strategi dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Indikator-indikator kinerja pegawai adalah (Afandi, 2018) yaitu:

1. Kuantitas hasil kerja (jumlah)

   Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja (mutu)

   Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efesiensi dalam melaksanakan tugas

   Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Penggunaan sumberdaya sepertibiaya, waktu, usaha atau tenaga, untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan kegiatan.

4. Disiplin kerja

   Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan, suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.

5. Inisiatif

   Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Kejujuran

   Kejujuran merupakan salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. Kesesuaian sikap antara perkataan dan perbuatan yang sebenarnya.

7. Kreativitas

   Proses pemikiran yang melibatkan pemunculan gagasan baru.

Untuk mengetahui rendah tingginya kinerja karyawan, diperlukan satuan ukur konkret yang memiliki akuntabilitas tinggi dalam mengukurnya. Satuan tersebut biasa disebut sebagai dimensi dan indikator. Indikator kinerja karyawan sebagai berikut (Sangadji, 2018):

1. Kualitas

   Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

   Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

   Merupakan tingkatan aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

   Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan berikut (Sutrisno, 2019):

1. Hasil kerja

   Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

   Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

   Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

4. Kecekatan mental

   Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

   Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Disiplin waktu dan absensi

   Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran menentukan pada kuantitas dan kualitas hasil kerja pula.

Menurut Indriana & Maryati (2021) indikator kinerja karyawan yaitu:

1. Kualitas kerja

   Menunjukan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan dan apakan pegawai tersebut teliti, rapih, lengkap dalam mengerjakan setiap tugas-tugasnya.

2. Kuantitas kerja

   Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang/jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

3. Pelaksanaan tugas

   Merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

4. Tanggung jawab

   Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku diperusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam penelitian ini berperan sebagai dasar dalam menyusun penelitian ini. Penelitian tersebut menjadi acuan dalam menentukan variabel yang sesuai dengan topik di dalam penelitian ini, serta menjadi gambaran penulis dalam kegiatan penelitian. Terdapat perbedaan objek peneltian, waktu penelitian, variabel penelitian serta perbedaan bentuk penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Asori Nazara, Budi Alamsyah Siregar, Ainur Rizki (2025)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kompensasi (X_2), Kinerja, Karyawan (Y), Kepuasan Kerja (Z).	Path Analysis (Analisis Jalur)	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan langsung. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Irma Suriyani Sinaga, Ruth Ansella Thalita Hulu, Donalson Silalahi (2025)	Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), *Work-Life Balance* (X_3), Kepuasan Kerja (Z) , Kinerja Karyawan (Y).	Pendekatan *literature review* sistematis	Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan *work-life balance* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari kepuasan kerja.
3	Chaterine Gouwtama & Toni Yoyo (2025)	Budaya Organiasai (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Pelatihan (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y).	*Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Squares* (PLS).	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan pelatihan, tetapi menurunkan pengaruh budaya organisasi.
4	Indana Yuris Maulidiyah, Randika Fandiyanto, Lita Permata Sari (2025)	Budaya Organiasai (X_1), Motivasi Kerja (X_2), Gaya Kepemimpinan Transformasi (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y).	*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).*	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sendiri tidak berpengaruh yang signifikan secara statistik. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan melalui variabel lain juga tidak berpengaruh sigmifikan.

5	Rifanda Tirta Adzania, Riska Ayu Pramesthi, Siti Soeliha (2025)	Kompensasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Kerja (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y).	*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).*	Budaya kerja dan lingkungan kerja lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja tidak signifikan secara langsung.
6	Arya Garin Nugraha, Bintang Satria Bahri, Farhan Habiba, Fikru Irwanda, Chintya Ones Charli (2024)	Gaya Kepemimpinan (X_1), Kompensasi (X_2), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	*Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM).*	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
7	Yudi Hendriawan & Siti Nurjanah (2024)	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Budaya Organiasai (X_2), Motivasi (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y) .	*Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM).*	Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
8	Verasea Manurung, Yeyen Komalasari, Raden Tri Priyono Budi Santoso, I Wayan Ruspendi Junaed (2024)	Budaya Organiasai (X_1), Kepemimpinan (X_2), *Self Efficacy* (X_3), *Organizational Citizenship Behavior (OCB* (Z).	*Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM).*	Budaya organisasi, kepemimpinan, *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi, kepemimpinan, *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi, kepemimpinan, *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kinerja karyawan.

9	Efi Nofiantari, Karnadi, Riska Ayu Pramesthi (2024)	Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2),Gaya Kepemimpinan Transformasi (X_3), Kepuasan Kerja (Z), Kinerja Pegawai (Y).	*Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM).*	Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai.
10	Ardityas Gema Sasongko, Hairudinor Hairudinor, Muhammad Riduansyah Syafari (2024)	Budaya Organisasi (X_1) Motivasi Kerja (X_2) Gaya Kepemimpinan Transformasi (X_3) Kepuasan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y)	*Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM).*	Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja pegawai.

Sumber : Google Scholar

Kesimpulan Penelitian Terdahulu

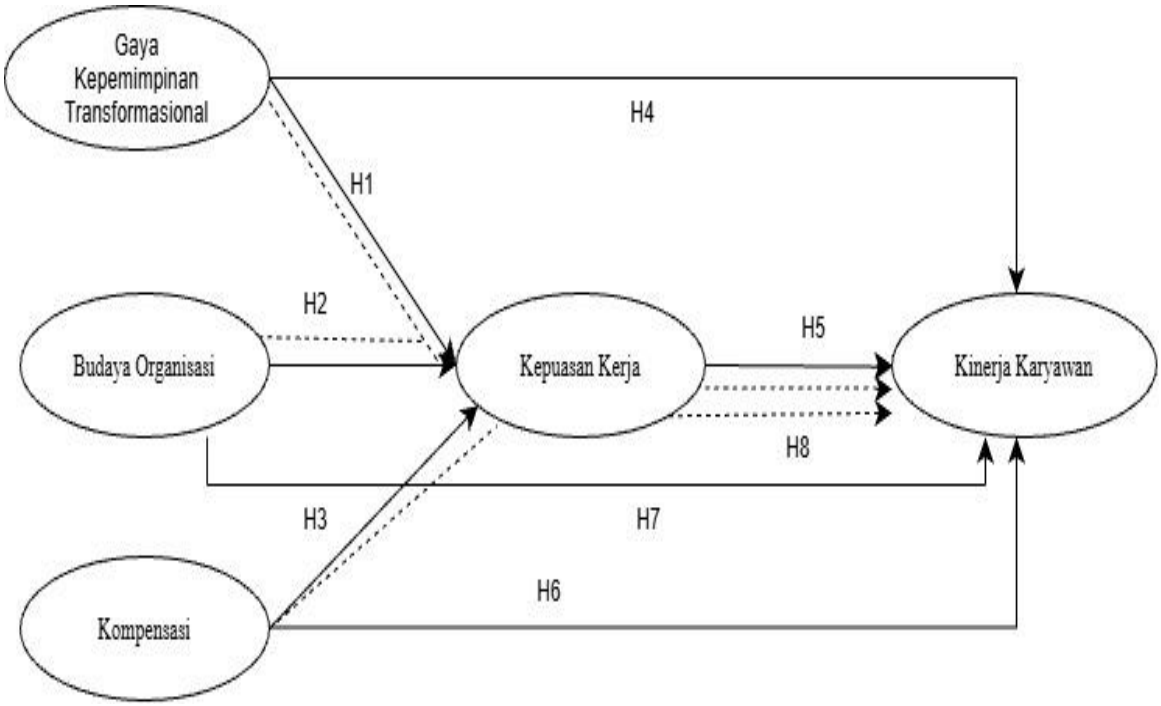
Berdasarkan tinjauan terhadap sepuluh penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi kinerja karyawan. Secara umum, gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompensasi terbukti menjadi determinan penting dalam membentuk kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Penggunaan model *Structural Equation Modeling* (SEM), khususnya *Partial Least Squares* (PLS-SEM), mendominasi metodologi penelitian terkini, yang menunjukkan validitas model dalam menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung secara simultan.

Namun demikian, telaah literatur ini juga mengungkapkan adanya *research gap* yang signifikan terkait konsistensi temuan. Sementara mayoritas studi mengonfirmasi pengaruh yang positif dan signifikan, penelitian yang dilakukan oleh Maulidiyah et al. (2025) menunjukkan hasil yang tidak signifikan secara statistik. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh variabel-variabel tersebut bersifat kontekstual dan sangat bergantung pada karakteristik unik lingkungan organisasi serta persepsi karyawan di instansi masing-masing.

Temuan dari Gouwtama & Yoyo (2025) serta Heniasari et al. (2025) juga memberikan perspektif penting bahwa dinamika internal, seperti budaya kerja dan lingkungan kerja, dapat memiliki bobot pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan variabel ekstrinsik seperti kompensasi. Hal ini mempertegas urgensi penelitian ini untuk dilakukan di LPP RRI Jember, di mana karakteristik lembaga penyiaran publik yang menggabungkan sisi birokrasi pemerintahan dengan tuntutan kreativitas media memerlukan pengujian empiris yang spesifik. Penelitian ini akan mengintegrasikan variabel-variabel tersebut untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai pola hubungan kerja yang efektif di LPP RRI Jember, sekaligus menjadi upaya validasi terhadap inkonsistensi hasil penelitian terdahulu dalam konteks sektor penyiaran publik.

2.7 Kerangka Konseptual

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Kardyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada LPP RRI Jember. Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah, maka kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan : ——► = Pengaruh Langsung

----------> = Pengaruh Tidak Langsung

2.8 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah disusun, maka dapat ditemukam beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LPP RRI Jember

   Hipotesis ini didasarkan pada teori gaya kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass, yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menginspirasi dan memotivasi pengikutnya. Pemimpin transformasional yang menerapkan pengaruh idealisasi dan motivasi

inspirasional dapat membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki tujuan yang jelas, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selain itu, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual membuat karyawan merasa didukung dan dihargai atas kontribusi mereka, yang secara langsung berkorelasi positif dengan tingkat kepuasan.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis ini secara konsisten menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut. Salah satunya adalah studi oleh Adam et al. (2021), yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Senada dengan itu, penelitian oleh Ramdhan et al. (2023) mengonfirmasi bahwa karakteristik pemimpin transformasional, seperti kemampuan untuk memotivasi dan membangun kepercayaan, merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Temuan ini diperkuat oleh analisis Dimas Kusuma (2024) yang menunjukkan bahwa dukungan dan pengakuan dari atasan (kepemimpinan transformasional) memiliki dampak yang lebih besar pada kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor lain seperti kompensasi. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki dasar teoretis yang kuat dan didukung oleh hasil-hasil penelitian empiris terkini.

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPP RRI Jember.

2. Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LPP RRI Jember

Hipotesis ini didasarkan pada teori budaya organisasi dari Edgar Schein, yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya organisasi membentuk asumsi dasar, nilai-nilai, dan norma perilaku yang memengaruhi interaksi, etika kerja, dan rasa kepemilikan karyawan. Ketika budaya organisasi mendukung kolaborasi, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan terhubung dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Penelitian terdahulu yang mendukung hipotesis ini secara konsisten menunjukkan hubungan yang kuat antara budaya dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, studi oleh Ghozali et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di sektor publik. Demikian pula, penelitian oleh Ramdhan et al. (2023) menegaskan bahwa budaya yang mendukung dan menghargai kontribusi karyawan adalah faktor kunci yang menentukan tingkat kepuasan mereka. Temuan ini diperkuat oleh analisis Dimas Kusuma (2024) yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di lingkungan dengan budaya yang kuat dan positif memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki dasar teoretis yang kuat dan didukung oleh hasil-hasil penelitian empiris terkini.

H2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPP RRI Jember.

3. Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan LPP RRI Jember

Hipotesis ini didasarkan pada Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari J. Stacy Adams. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan kompensasi yang diterima. Karyawan akan membandingkan rasio antara masukan (usaha, keterampilan, waktu) dan hasil (gaji, bonus, tunjangan) yang mereka peroleh dengan rasio rekan kerja atau orang lain. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka terima adil dan sebanding dengan kontribusi mereka, kepuasan kerja akan meningkat. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan, yang menurunkan motivasi.

Dalam studi mereka, berpendapat bahwa Erika et al. (2021) kompensasi yang adil dan transparan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa sistem kompensasi yang secara langsung mengaitkan imbalan dengan produktivitas akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif. Ramdhan et al. (2023) melihat kompensasi sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan

kerja. Menurut mereka, kompensasi yang dianggap adil oleh karyawan akan meningkatkan motivasi dan loyalitas, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Dimas Kusuma (2024) menemukan bahwa elemen-elemen kompensasi, seperti tunjangan kesehatan dan bonus kinerja, menjadi faktor utama yang memengaruhi bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka secara keseluruhan. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki landasan teoretis dan empiris yang kuat.

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPP RRI Jember.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Jember.

   Hipotesis ini didasarkan pada teori gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Teori ini berpendapat bahwa pemimpin transformasional, melalui pengaruh idealisasi (menjadi panutan), motivasi inspirasional (memberikan visi yang jelas), stimulasi intelektual (mendorong inovasi), dan pertimbangan individual (memberikan dukungan), dapat menginspirasi karyawan untuk melampaui ekspektasi. Dampaknya adalah peningkatan motivasi intrinsik, komitmen, dan kreativitas, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

   Penelitian terkini mendukung hipotesis ini secara konsisten. Studi oleh Adam et al. (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Erika et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan membangun hubungan positif dengan karyawan cenderung meningkatkan produktivitas dan hasil kerja. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki dasar teoretis yang kuat dan didukung oleh bukti empiris dari studi-studi terbaru.

   H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan LPP RRI Jember.

5. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Jember

Hipotesis ini berakar pada teori budaya organisasi dari Edgar Schein, yang menekankan bahwa budaya yang kuat dan positif akan membentuk perilaku, nilai, dan norma yang selaras dengan tujuan organisasi. Ketika budaya perusahaan mendukung produktivitas, kolaborasi, dan etika kerja yang tinggi, karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai target dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Budaya yang sehat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, berkomitmen, dan berinovasi, yang secara langsung meningkatkan kinerja mereka.

Studi oleh Erika et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada hasil memiliki korelasi yang kuat dengan peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, analisis oleh Sudirjo et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya yang mendukung inovasi dan memberikan otonomi kepada karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas mereka. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki dasar teoritis yang kokoh dan didukung oleh bukti empiris dari studi-studi terbaru.

H5: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan LPP RRI Jember.

6. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Jember.

Hipotesis ini berakar pada Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari J. Stacy Adams, yang berpendapat bahwa karyawan termotivasi ketika mereka merasa diperlakukan secara adil. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi (gaji, bonus, tunjangan) yang mereka terima sebanding dengan kontribusi (usaha, keterampilan, pengalaman) yang mereka berikan, motivasi mereka untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja akan meningkat. Perasaan dihargai ini mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan organisasi.

Studi oleh Erika et al. (2021) menemukan bahwa kompensasi yang adil dan transparan memiliki dampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, analisis oleh Sudirjo et al. (2023) menunjukkan bahwa kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja (*performance-based*

compensation) dapat secara efektif meningkatkan produktivitas dan hasil kerja. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki dasar teoretis yang kuat dan didukung oleh bukti empiris dari studi-studi terbaru.

H6: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan LPP RRI Jember.

7. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Jember

Hipotesis ini berlandaskan pada Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) dari Frederick Herzberg. Teori ini membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (motivator) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene*). Herzberg berargumen bahwa faktor motivator yaitu pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, secara langsung meningkatkan kepuasan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan loyal terhadap pekerjaan dan organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas dan kinerja mereka.

Penelitian oleh Ramdhan et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja karyawan. Ditemukan oleh Syahrosi (2022), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah prediktor signifikan terhadap kinerja. Lebih lanjut Dimas Kusuma (2024) menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan lingkungan kerja, pengakuan, dan peluang pengembangan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, hipotesis ini memiliki landasan teoretis yang kuat dan didukung oleh bukti empiris yang konsisten.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan LPP RRI Jember.