

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan itu bersifat universal artinya selalu ada dan selalu diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam suatu kelompok atau organisasi. Kepemimpinan menurut ahli ada beberapa pendapat, yaitu: Menurut Kartono (2008) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain secara sadar dan sukarela untuk mengikuti apa yang di kehendakinya.

Sedangkan menurut Stoner (2004:122) bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Selanjutnya dikemukakan Sunyoto (2013:24), kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Siagian (2003) kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan atau menggerakkan orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. kepemimpinan tersebut terjadi apabila di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut: (a) ada orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin); (b) ada orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin atau bawahannya). Berdasarkan berbagai pandangan para

ahli, dapat disimpulkan bahwa yang disebut pemimpin adalah orang yang mampu mendorong orang lain untuk mencapai tujuan tertentu.

Pengertian kepemimpinan mempunyai ruang lingkup yang luas, artinya bisa terjadi di luar organisasi, tidak dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tata krama organisasi yaitu manakala seseorang mampu mendorong orang lain kearah pencapaian tujuan. Hubungan kepemimpinan dengan manajemen dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tata krama organisasi. Maka kepemimpinan memiliki aspek penting, yaitu ada fungsi kepemimpinan, gaya kepemimpinan, dan karakteristik kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan disampaikan oleh banyak ahli, diantaranya:

1. *Trait Theory* (Teori Sifat)

Teori ini ditemukan oleh Gordon W. Allport tahun 1936, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sifat bawaan yang dimiliki oleh individu, seperti kecerdasan, kepercayaan diri, keberanian, integritas, kemampuan komunikasi hingga kematangan emosional.

a. Sifat-sifat Kepemimpinan yang Umum Dikenal (Menurut Gordon W. Allport 1936)

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*): Kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi.
- 2) Keberanian (*Courage*): Kemampuan untuk mengambil risiko dan menghadapi tantangan.
- 3) Kemampuan Komunikasi (*Communication Skills*): Kemampuan untuk menyampaikan ide dan gagasan dengan jelas.

- 4) Kemampuan Kepemimpinan (*Leadership Skills*): Kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut.
- 5) Integritas (*Integrity*) : kemampuan untuk mempertahankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang kuat.
- 6) Kemampuan Analitis (*Analytical Skills*): Kemampuan untuk menganalisis situasi dan membuat keputusan yang tepat.
- 7) Kemampuan Sosial (*Social Skills*): Kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain dan membangun hubungan yang baik.

b. Aplikasi Teori Sifat

- 1) Seleksi dan Rekrutmen: Menggunakan tes psikologi untuk menilai sifat-sifat kepemimpinan calon karyawan.
- 2) Pengembangan Kepemimpinan : Mengidentifikasi sifat-sifat kepemimpinan yang perlu dikembangkan dan memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai
- 3) Evaluasi Kinerja : Menggunakan sifat-sifat kepemimpinan sebagai salah satu kriteria evaluasi kinerja.

2. *Behavior Theory* (Teori Perilaku)

Teori ini dikemukakan oleh John B. Watson pada tahun 1913 yang berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin, bukan sifat bawaan. Pemimpin dianggap dapat dibentuk melalui pelatihan karena perilaku kepemimpinan bisa dipelajari dan dikembangkan.

a. Fokus Teori Perilaku (Menurut John B. Watson 1913)

1. Perilaku adalah hasil belajar, bukan bawaan.
2. Fokus pada hal yang dapat diamati, bukan pikiran atau perasaan.
3. Stimulus respons adalah dasar pembentukan perilaku.
4. Lingkungan membentuk karakter dan kebiasaan manusia
5. Perilaku dapat diubah melalui pengkondisian (*conditioning*).

b. Aplikasi Teori perilaku (*Behavior Theory*)

1. Pendidikan

Teori Perilaku dapat digunakan untuk meningkatkan proses belajar-mengajar.

2. Manajemen

Teori perilaku dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Psikologi

Teori perilaku dapat digunakan untuk memahami dan mengobati gangguan mental

2. Fungsi Kepemimpinan

Ada beberapa fungsi kepemimpinan, Menurut Kartono (2008:78), fungsi kepemimpinan dalam memandu, menuntun, membimbing, dan membangun organisasi, serta memberikan motivasi kerja kepada pengikutnya. Pemimpin juga berfungsi mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang efektif, dan membawa anggota menuju sasaran yang ingin dicapai sesuai waktu dan perencanaan. Selain itu, dalam tugas kepemimpinan juga termasuk pemberian insentif untuk meningkatkan semangat kerja, baik berupa insentif material seperti

uang, jaminan fisik, fasilitas tempat tinggal, maupun insentif sosial seperti promosi jabatan, status sosial yang lebih tinggi, prestise, dan penghargaan lainnya.

Selanjutnya, Siagian (2003) menyatakan bahwa, fungsi kepemimpinan meliputi peran pemimpin sebagai pemersatu arah dalam pencapaian tujuan organisasi, sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam berhubungan dengan pihak luar, serta sebagai komunikator yang efektif dalam menyampaikan informasi dan membangun komunikasi dua arah. Kedua ahli menegaskan bahwa fungsi kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pengaruh dan pengarahan tetapi juga mencakup komunikasi, motivasi, representasi, dan pengelolaan hubungan dalam organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki cara tersendiri dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Cara atau pola inilah yang dinamakan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi, mengambil keputusan, memberi motivasi, serta mengelola hubungan kerja dengan para anggotanya. Menurut Thoha (2010), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang saat berusaha mempengaruhi perilaku orang lain. Artinya, gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dan mengambil keputusan dalam mengelola organisasi.

Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- 1) Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Autokratis*), di mana pemimpin memegang kekuasaan penuh dan bawahan harus mengikuti instruksi tanpa banyak

terlibat dalam pengambilan keputusan. Menurut Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan otoriter efektif diterapkan dalam situasi yang membutuhkan ketegasan dan keputusan cepat, namun dapat menurunkan semangat kerja bila digunakan secara berlebihan.

- 2) Gaya Kepemimpinan Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan dan komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota. Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan demokratis dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, meningkatkan motivasi, dan memperkuat kerja sama antara pemimpin dan bawahan.
- 3) Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire, yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas sesuai kemampuannya. Menurut Thoah (2010), gaya kepemimpinan laissez-faire efektif apabila bawahan memiliki kompetensi, tanggung jawab, dan disiplin yang tinggi. Namun gaya ini kurang tepat diterapkan jika bawahan masih memerlukan arahan dan bimbingan yang intensif.

4. Karakteristik Pemimpin

Seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh posisi atau kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga oleh karakter dan kepribadian pemimpinnya. Karakteristik pemimpin mencerminkan sifat, sikap, dan nilai-nilai yang menjadi dasar memimpin dan berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Kartono (2008), pemimpin yang baik memiliki kepribadian yang kuat, jujur, berani, dan bertanggung jawab terhadap tugas serta bawahannya. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan objektif, serta mampu memotivasi karyawan agar bekerja dengan penuh semangat. Karakter yang matang akan membuat pemimpin mampu menghadapi berbagai tantangan dan situasi yang kompleks dalam organisasi.

Sementara itu, Siagian (2003) menjelaskan bahwa seorang pemimpin yang memiliki beberapa karakteristik penting, di antaranya integritas, kecerdasan emosional, kemampuan komunikasi, kepercayaan diri, serta keinginan untuk terus belajar, pemimpin yang memiliki integritas akan menjadi panutan bagi bawahannya karena ia menjalankan apa yang dikatakannya. Sedangkan kecerdasan emosional membantu pemimpin memahami dan mengendalikan perasaan diri sendiri maupun orang lain, sehingga terciptanya hubungan kerja yang harmonis.

Menurut Northouse (2018), karakteristik kepemimpinan meliputi kemampuan memengaruhi, kejujuran, ketegasan, empati, dan visi yang jelas terhadap tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin yang memiliki visi yang kuat akan mampu mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik dan memotivasi anggotanya untuk bergerak bersama mencapai sasaran tersebut.

5. Psikologi Pemimpin

Secara psikologi, kepemimpinan adalah hubungan antara pikiran dan perasaan pemimpin dengan perilaku karyawannya. Menurut Yukl (2024), kunci kepemimpinan bukan pada jabatan resmi, melainkan pada cara pemimpin dan bawahan saling menilai satu sama lain. Untuk mencapai tingkat kepuasan yang

tinggi, seorang pemimpin perlu menguasai aspek psikologis berupa kecerdasan emosional. Goleman (2000) menjabarkan lima komponen psikologis dalam kepemimpinan, yaitu:

1) Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Kemampuan pemimpin memahami emosi pribadi agar tidak memberikan dampak negative pada suasana kerja.

2) Pengendalian Diri (*Self Regulation*)

Kemampuan mengelola emosi dan reaksi secara tenang, khususnya saat menghadapi hambatan operasional.

3) Motivasi Internal

Dorongan internal untuk mencapai tujuan melampaui ekspektasi.

4) Kepedulian (Empati)

Kesediaan pemimpin untuk menyelami sudut pandang dan perasaan staf, yang menjadi fondasi terciptanya budaya kerja yang selaras.

5) Keahlian Sosial

Kecakapan dalam memalin interaksi guna membimbing anggota tim menuju visi perubahan yang disepakati.

Pemimpin bertugas sebagai perancang suasana di kantor. Secara psikologis, pemimpin yang hebat bukan hanya yang mengejar target, tapi yang bisa membuat stafnya merasa aman secara mental. Menurut Edmondson (2024), rasa aman ini membuat karyawan berani bicara jujur, bertanya, atau mengaku salah tanpa takut dihukum. Jika suasana ini terjaga, akan terbentuk budaya kerja yang saling percaya.

Hasilnya, karyawan menjadi lebih puas dan semangat karena merasa didukung penuh oleh pimpinannya.

2.1.2 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan konsep penting dalam manajemen karena berpengaruh pada perilaku individu, proses kerja, dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana individu dalam organisasi berpikir, berperilaku, dan berinteraksi dengan orang lain.

Budaya organisasi termasuk dalam sistem yang memiliki arti suatu Tindakan yang dilakukan oleh pegawai sehingga menjadi pembeda antar suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi inilah yang dapat digunakan sebagai identitas untuk menjalankan aktivitas dan kebiasaan yang tertanamkan untuk menyelaraskan nilai budaya dan moral yang berlaku (Robbins & Judge, 2015:335).

Selain itu, Sabit (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai identitas organisasi yang membedakan dari organisasi lain. Budaya yang positif mendorong terciptanya perilaku kerja yang produktif dan mendukung peningkatan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.

Grand theory budaya organisasi paling berpengaruh dikemukakan oleh Edgar H. Schein, yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan dan dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mempelajari cara menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi

internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak dalam organisasi.

Schein membagi budaya organisasi ke dalam tiga level, yaitu artefak (hal-hal yang tampak seperti simbol, tata ruang, ritual), nilai yang dianut (nilai, norma, dan prinsip yang dijunjung organisasi), dan asumsi dasar (keyakinan tidak sadar yang membentuk pola perilaku). Teori ini disebut *grand theory* karena memberikan kerangka paling komprehensif mengenai terbentuknya budaya, cara budaya bekerja, serta pengaruhnya terhadap perilaku anggota organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Berikut adalah fungsi budaya Organisasi menurut Robbins (2015:359):

1) Menciptakan Batasan-batasan

Budaya organisasi membantu membedakan dengan identitas organisasi lain sehingga memiliki ciri khas tersendiri. Hal ini terlihat dengan cara berpakaian, berperilaku, dan berkomunikasi.

2) Menyampaikan Rasa Identitas

Budaya Organisasi memberikan rasa identitas dan kebersamaan bagi antar pegawai. Budaya yang kuat membantu pegawai merasa terhubung satu sama lain.

3) Menciptakan Komitmen

Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi fasilitas komitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

4) Meningkatkan Stabilitas Sosial

Budaya organisasi membantu menstabilkan pola perilaku yang konsisten sehingga hubungan sosial dalam organisasi menjadi lebih tertib dan harmonis.

5) Menjadi Pedoman Perilaku

Budaya organisasi berfungsi sebagai system pengendali yang tidak tertulis, mengarahkan bagaimana anggota seharusnya bersikap dan bertindak.

Menurut Ouchi dalam (Tika, 2010) menyatakan bahwa fungsi sebuah budaya organisasi adalah guna untuk mempersatukan kegiatan para karyawan Perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang yang kebudayaan yang berbeda.

3. Faktor-faktor yang Mendorong Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2018), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Lingkungan Eksternal

Perubahan di luar organisasi mendorong organisasi menyesuaikan pola budaya agar mampu tetap beradaptasi.

2) Kepemimpinan

Adalah gaya seorang pemimpin membentuk nilai dan norma dalam organisasi.

3) Struktur Organisasi

Susunan kerja dan pola komunikasi menentukan karakter budaya yang berkembang.

4) Sistem dan Prosedur Kerja

Aturan dan SOP (*Standar Operating Procedure*) yang diterapkan menciptakan kebiasaan kerja yang pada akhirnya menjadi bagian dari budaya.

5) Nilai dan Keyakinan Anggota

Perbedaan latar belakang, pola pikir antar anggota memberikan warna pada budaya organisasi

6) Pembelajaran Organisasi

Pengalaman bersama membentuk cara berpikir dan nilai kolektif.

7) Sistem Penghargaan dan Sanksi

Budaya terbentuk dari perilaku yang diberi apresiasi ataupun konsekuensi.

Hal yang didukung atau dikoreksi organisasi akan membentuk standar perilaku anggota.

Menurut Robbins 2003, budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Filosofi Pendiri (*Founders' Philosophy*)

Pendiri organisasi sangat berpengaruh dalam menentukan nilai dasar, keyakinan, dan norma yang akhirnya menjadi budaya.

2) Seleksi Karyawan (*Employee Selection*)

Proses seleksi memastikan bahwa orang yang masuk memiliki kecocokan nilai dengan budaya organisasi

3) Tindakan Manajemen Puncak (*Top Management Actions*)

Manajemen puncak menunjukkan pola perilaku, gaya komunikasi, dan nilai yang menjadi panutan bagi seluruh karyawan.

4) Sosialisasi (*Socialization Process*)

Proses orientasi dan pelatihan memperkuat budaya yang ingin ditanamkan kepada anggota baru.

4. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2015), Budaya organisasi dapat dipahami melalui tujuh dimensi utama yang mencerminkan karakter budaya dalam suatu organisasi. Maka dari itu peneliti menggunakan dimensi menurut Robbins & Judge (2015), yaitu:

1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko

Sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan kesiapan menghadapi ketidakpastian.

2) Memperhatikan Detail

Menunjukkan tingkat ketelitian dan ketepatan yang diharapkan dari setiap anggota.

3) Orientasi pada Manusia

Sejauh mana keputusan organisasi memperhatikan kesejahteraan dan dampak pada karyawan.

4) Orientasi Hasil

Penilaian pencapaian kinerja individu karyawan dalam pengambilan keputusan yang akan berpengaruh terhadap orang lain.

5) Orientasi Tim

Penekanan organisasi pada kerja kolektif atau kerja tim dibandingkan kerja individu.

6) Agresivitas

Tingkat kompetisi dan ketegasan dalam menghadapi tugas maupun pesaing.

7) Stabilitas

Seberapa besar organisasi menekankan konsistensi, rutinitas dan pemeliharaan kondisi yang stabil

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang penting dalam penelitian sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam penelitian ini kepuasan kerja di kaji sebagai fenomena yang menunjukkan sejauh mana pandangan, pengalaman, persepsi karyawan terhadap pekerjaannya.

Grand theory kepuasan kerja mencakup berbagai kerangka kerja yang menjelaskan faktor-faktor yang mendorong kepuasan individu terhadap pekerjaan. Salah satu *grand theory* utama adalah Hierarki Kebutuhan Maslow (1943), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja bergantung pada pemenuhan kebutuhan manusia secara bertahap, mulai dari kebutuhan fisiologis (gaji, kondisi kerja) hingga aktualisasi diri (pengembangan diri). Jika kebutuhan dasar tidak terpenuhi, kepuasan sulit dicapai.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan tersebut. Artinya, tingkat kepuasan kerja seseorang tergantung pada bagaimana ia memandang pekerjaannya mana pekerjaan itu mampu memenuhi harapan serta kebutuhan.

Sementara itu, Hasibuan (2016) menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerja, atasan maupun rekan kerja.

Sedangkan menurut Handoko (2012), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain jenis pekerjaan, upah, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan antar rekan kerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur berdasarkan sejauh mana karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya, seperti:

1. Gaji atau kompensasi yang diterima
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Kepemimpinan dan pengawasan atasan
4. Kesempatan untuk berkembang dan berkarier, dan
5. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung

Kepuasan kerja yang tinggi menggambarkan kondisi psikologis positif yang dapat mendorong peningkatan produktivitas dan komitmen terhadap organisasi.

Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan stress, dan menyebabkan *turnover* atau perpindahan karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan/Perbandingan
1	Teruna & Ardiansyah (2021)	Model Gaya Kepemimpinan Pada Perusahaan di Indonesia	Kualitatif Deskriptif (Studi Literatur Scopus)	Kinerja karyawan dipengaruhi kuat oleh kepemimpinan melayani dan transaksional. kepemimpinan transformasional TIDAK signifikan terhadap kinerja karyawan.	Fokus pada perbandingan model kepemimpinan di Indonesia. Hasil bertentangan dengan temuan Kuantitatif P7 dan P9 mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional.
2	Alaysari, Ajid, Irpan et al (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Kualitatif Deskriptif	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Budaya adalah seperangkat nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang berlaku.	Fokus pada Budaya Organisasi sebagai prediktor tunggal terhadap Kepuasan Kerja
3	Feoh (2025)	Kepuasan Kerja Vs Ketidakpuasan Kerja pada	Studi Kualitatif	Kepuasan Kerja dipengaruhi faktor internal (Kepemimpinan	Objek : Pegawai Negeri Sipil di Rupbasan.

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan/Perbandingan
		ASN di Rupbasan: Sebuah Studi Kualitatif		yang baik, hubungan positif antarpegawai). Ketidakuasan Kerja muncul dari faktor eksternal (ketidakadilan sumber daya, regulasi yang membatasi kewenangan).	Fokus pada Kepuasan dan Ketidakuasan Kerja (bukan Kinerja).
4	Fitriya & Kustini (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengawasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja	Kuantitatif (Survei 45 Responden)	Kepuasan Kerja TIDAK signifikan terhadap disiplin kerja. Kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memediasi pengawasan kerja terhadap kinerja.	Meneliti variabel mediasi disiplin kerja dan variabel bebas yang jarang digunakan (Pengawasan Kerja). Menemukan kepuasan kerja tidak signifikan terhadap disiplin kerja.
5	Sugiono, E. & Lumban Tobing, G. (2021)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif (survey, sample, dan kuisioner)	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja.	Menambahkan komunikasi dan kinerja sebagai variabel tambahan.

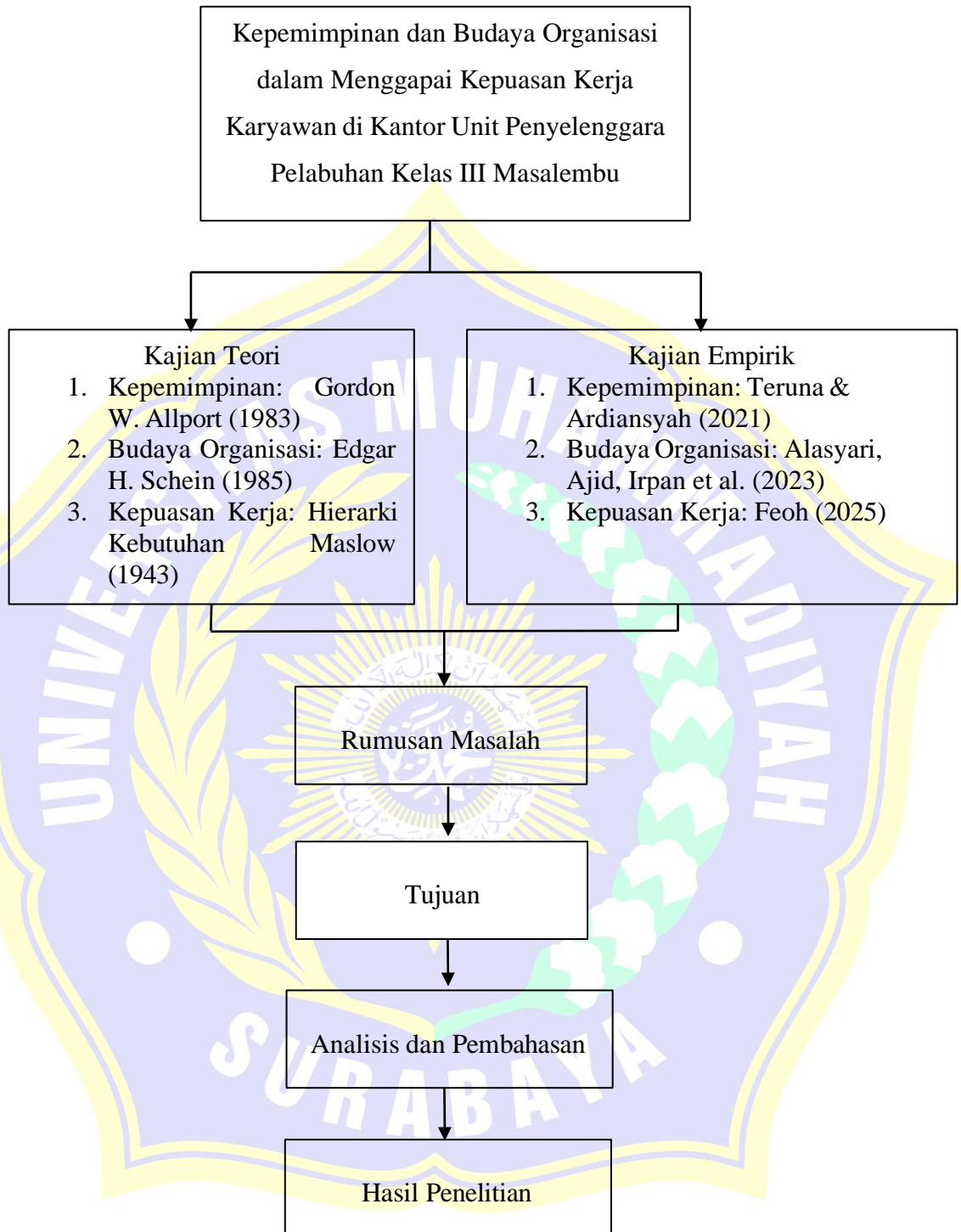
No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Pembedaan
6	Fenny & Setyawan (2024)	Peran Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan UMKM Batam	Kuantitatif (Survei 250 Responden, SEM-PLS)	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. kepuasan Kerja TIDAK signifikan terhadap Kinerja Karyawan secara langsung dan TIDAK memoderasi hubungan gaya kepemimpinan/ motivasi kerja.	Penelitian ini menguji kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, dan menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memoderasi. Objek: UMKM Batam
7	Firman, Latief, & Dirwan (2024)	Efek Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Kuantitatif (Survei 60 Pegawai PLN)	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Fokus pada tiga variabel bebas. Objek: Pegawai PLN (sektor BUMN).
8.	Daeli, Azwani, Purnomo, et al. (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufaktur	Kuantitatif (Survei 200 Karyawan)	Kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menemukan semua variabel signifikan (bertentangan dengan Kualitatif P1 mengenai Transformasional).
9.	Wahyudin, Baidlowi, &	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan	Kuantitatif (Survei 39 Responden, SEM-PLS)	Secara langsung, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan	Menghasilkan temuan yang kontradiktif (Motivasi tidak signifikan

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Perbedaan/Perbandingan
	Kasnowo (2025)	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada UD. Restu Bumi		terhadap kinerja karyawan. lingkungan kerja dan kompensasi TIDAK signifikan terhadap kinerja. motivasi TIDAK memediasi.	terhadap Kinerja, tapi Gaya Kepemimpinan signifikan).
10	Rizqi, Heryanti, Said, et al. (2025)	Tinjauan Kuantitatif Tentang Faktor-Faktor Kepemimpinan Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	Kuantitatif (Survei 30 Responden)	Gaya Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Gaya Transformasional memiliki dampak lebih kuat ($\beta=0.60$) daripada Transaksional ($\beta=0.45$).	Membandingkan dua gaya kepemimpinan. Hasil bertentangan dengan temuan Kualitatif P1, yang menyebut Transformasional tidak signifikan
11	Amanda, S. A. (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Artochem Indonesia	Kuantitatif, regresi berganda	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Fokus pada sektor industri kimia, tidak meneliti variabel mediasi.

Sumber: diolah oleh peneliti 2025

2.3 Kerangka Berpikir

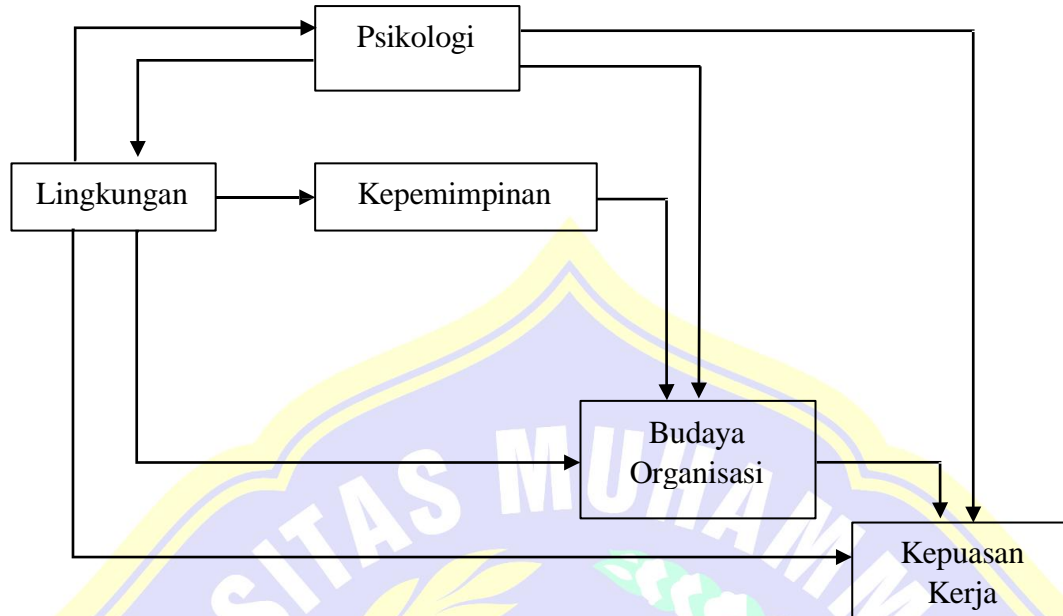
Tabel 2.2 Kerangka Berpikir



Sumber: diolah oleh peneliti 2025

2.4 Model Analisis

Tabel 2.3 Model Analisis



Sumber: diolah oleh peneliti 2025