

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah individu yang bersedia, ingin, dan mampu membantu mencapai tujuan organisasi (Samsuni, 2023). Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar mereka membantu perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan dengan cara yang efisien dan efektif (Hasibuan, 2019:10). Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan seni dan ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar mereka membantu perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan dengan cara yang efisien dan efektif.

Organisasi pada dasarnya adalah kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi adalah kumpulan orang, proses pembagian kerja antara mereka, dan adanya sistem kerja sama atau sosial di antara mereka. Dalam mencapai tujuan, organisasi memerlukan sumber daya yang mumpuni. Salah satunya yaitu manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dalam suatu organisasi. Karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu tercapainya tujuan organisasi, manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap aktivitas organisasi. Ini berarti bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan

fungsinya. Pentingnya peran dalam organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan cara untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola, diatur, dan dimanfaatkan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2017) yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif yang ada.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Ini dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian mereka dan memberi mereka alat yang diperlukan untuk membantu mereka melakukan pekerjaan mereka.

c. Pergerakan

Proses memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan tulus untuk mencapai tujuan organisasi secara ekonomis dan efisien dikenal sebagai gerakan. Fungsi pergerakan lebih berfokus pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan anggota organisasi,

sedangkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berfokus pada elemen abstrak dari proses manajemen.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses mengatur berbagai faktor perusahaan agar sesuai dengan rencana. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses melacak kegiatan dengan tujuan untuk menentukan harapan yang akan dicapai dan melakukan perbaikan terhadap penyimpangan.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah sifat psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Selain itu, motivasi juga dapat didefinisikan sebagai pemberian daya penggerak yang mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan mengintegrasikan semua upayanya untuk mencapai kepuasan.

f. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi juga disebut sebagai pengendalian, adalah aktivitas sistem pelaporan yang menyesuaikan dengan sistem pelaporan umum, menciptakan standar perilaku, mengukur hasil sesuai dengan kualitas yang diinginkan, melakukan koreksi, dan memberikan ganjaran. Tujuan evaluasi adalah menentukan apakah tujuan dan sasaran tercapai dan memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pengambilan keputusan. Perusahaan dapat mengukur keberhasilannya melalui evaluasi.

## 2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik adalah memberikan rasa aman, dukungan emosional, dan bimbingan kepada karyawan, yang dapat berdampak positif pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Dedahanov *et al.*, 2022). Gaya kepemimpinan paternalistik menurut Chen *et al.* (2023), merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki dampak yang relevan pada psikologi dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan membahas bagaimana seorang pemimpin memperlakukan orang lain, kekuatan yang dimilikinya, dan gairah yang dimilikinya terhadap keyakinan mereka, termasuk kemampuan mereka untuk mengilhami orang lain untuk mengikutinya. Sebagai pemimpin di tingkat pemerintahan desa, kepala desa memengaruhi masyarakat dan mengarahkan perilaku mereka untuk mencapai visi dan misi.

Model kepemimpinan gaya paternalistik umumnya ditemukan di masyarakat tradisional (Yantu *et al.*, 2021). Kehidupan masyarakat desa di mana kepala desa dianggap sebagai ayah bagi masyarakat menunjukkan gaya "ke-bapak-an" yang dipegang oleh gagasan paternalistik. Fakta menunjukkan bahwa kepemimpinan itu berbagai berbentuk cara memimpin yang personal, non-personal, demokratis, otoriter, paternalistik, dan talenta sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja di organisasinya (Paais & Pattiruhu, 2020). Konsep kepemimpinan paternalistik berkembang, menghasilkan tiga dimensi yaitu, otoritas, kebajikan, dan moralitas (Chen *et al.*, 2023).

Pemimpin yang menganut paham paternalistis, di sisi lain, bermaksud menciptakan suasana kekeluargaan di lingkungan kerja, membangun hubungan yang dekat dan personal dengan bawahan, terlibat dalam bidang yang tidak terkait dengan pekerjaan, mengharapkan kesetiaan, dan menginginkan karyawan memperhatikan wewenang dan status (Ekmen & Okçu, 2021). Konsep kepemimpinan paternalistik didasarkan pada nilai nilai timbal balik, pertimbangan, dan saling menghormati. Gaya kepemimpinan paternalistik mampu menciptakan lingkungan kerja yang solid, tetapi perlu diimbangi dengan motivasi dari diri sendiri dan pimpinan.

Konsep kepemimpinan paternalistik oleh Chen *et al.* (2023), memiliki 3 (tiga) indikator antara lain yaitu:

a. Kepemimpinan otokratis

Gaya kepemimpinan menjunjung tinggi kedua peran pendukung dan prinsip kepatuhan absolut. Ini juga mencakup penerapan otoritas mutlak atas bawahannya. Pemimpin memiliki kendali penuh atas semua keputusan yang dibuat. Otokratis cenderung pada peran kepala desa. Kepala desa memiliki peran mediator dalam setiap konflik karena mereka adalah orang yang dituakan. Ini sesuai dengan prinsip kearifan lokal, yang digambarkan dalam nilai podungohu, yang berarti kemampuan untuk mendengar dan memilah informasi yang berarti kepala desa akan mendengarkan duduk

masalah sebelum mencari solusi dan dulohupa, yang berarti musyawarah mufakat.

b. Kepemimpinan Kebajikan

Kepimpinan kebajikan merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai moral dan etika dalam pengambilan keputusan, serta memberi perhatian kepada kesejahteraan orang lain (Lestari *et al.*, 2023). Aspek ini menonjolkan sikap mendahulukan kepentingan orang lain serta toleransi. Sangat penting bagi seorang kepala desa untuk menunjukkan sifat penyayang dan seberapa prihatin mereka terhadap penduduknya.

c. Kepemimpinan Moral

Kepemimpinan moral adalah bagian yang mengutamakan kedisiplinan yang tinggi dan contoh yang baik dari seorang pemimpin. Selain itu, aspek ini terlihat dalam cara dia mengayomi, melindungi, dan memelihara warganya dengan penuh kasih sayang serta memiliki kemampuan untuk berinteraksi dengan semua bagian masyarakat.

### 3. Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan menurut Almanwari *et al.* (2024), merupakan hasrat seseorang untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu secara sadar maupun tidak sadar. Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang mendukung tercapainya kinerja yang maksimal, tanpa motivasi seorang karyawan tidak bias memenuhi tugasnya sesuai standar. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang

menunjang efektifitas organisasi (Katagame *et al.*, 2024). Menurut Santos *et al.* (2023), motivasi mempunyai dampak pada seseorang atau individu untuk melibatkan diri dalam kegiatan yaitu memiliki cita-cita tinggi, kerja keras, dan penghargaan atau pencapaian dalam menjalankan tugasnya. Adanya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga kepuasan kerja tersebut terpenuhi.

Motivasi yang berarti sebuah dorongan pada sifat manusia untuk bertindak atau bergerak dan secara langsung melalui perilaku untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Rahayu & Aprianti, 2020). Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang mendorong seseorang untuk melakukan segala upaya untuk menyelesaikan tugas mereka dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan mereka (Batubara *et al.*, 2024). Faktor-faktor yang berasal dari luar karyawan, seperti keamanan, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, status, kompensasi, dan hubungan interpersonal, dapat menyebabkan motivasi ekstrinsik (Paais & Pattiruhu, 2020). Jika ada motivasi yang baik, karyawan akan bersemangat dan senang melakukan pekerjaan mereka. Ini akan meningkatkan semangat dan dorongan untuk bekerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas.

Motivasi adalah tentang bagaimana mengarahkan kekuatan dan potensi orang lain untuk bekerja sama dengan baik untuk mencapai tujuan (Rahayu & Aprianti, 2020). Pemimpin harus dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk tetap bersemangat dalam bekerja sehingga

kinerja dan produktivitas mereka meningkat. Karyawan yang termotivasi akan berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, maka dibutuhkan karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang baik. Berdasarkan uraian pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih berkomitmen dan inovatif. Motivasi kerja yang baik tidak hanya menguntungkan bagi karyawan, tetapi perusahaan secara keseluruhan juga mendapatkan keuntungan melalui peningkatan efisiensi dan pengurangan *turnover* karyawan.

Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow adalah teori motivasi terkenal. Berikut ini teori-teori motivasi menurut beberapa ahli yang dikemukakan di dalam buku Robbin dan Judge (2016), yang berjudul Perilaku Organisasi, adalah:

a. Teori Hierarki

Teori hierarki merupakan teori yang menjelaskan seseorang mencapai tingkat kebutuhan dan kepuasannya.

- 1) Fisiologis menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar sangat penting untuk kesehatan dan kesejahteraan, seperti, sandang, pangan, dan papan adalah kebutuhan fisik.
- 2) Kebutuhan dalam hal ini meliputi adanya rasa aman serta perlindungan dari bahaya. Sosial, kebutuhan ini termasuk

penerimaan, kasih sayang, dan rasa saling memiliki, antara lain. Dalam kasus ini, penghargaan kebutuhan termasuk rasa harga diri, status, pengakuan orang lain, dan kemandirian. Dalam hal ini, aktualisasi diri adalah kebutuhan yang mencakup keinginan seseorang untuk menjadi apa yang mereka inginkan; ini termasuk pemenuhan diri dan pencapaian potensi setiap orang.

b. Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor menciptakan teori ini dengan melihat manusia dari dua sudut pandang: Teori X (sisi negatif) dan Teori Y (sisi positif). Dalam teori X, para pekerja dianggap tidak suka bekerja, sulit untuk bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, dan sulit untuk diberikan instruksi tentang cara melakukannya. Di sisi lain, dalam teori Y, para pekerja dianggap suka bekerja, sanggup bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, memiliki semangat kreatif, dan atribut lainnya.

Menurut Abbas (2023), ada beberapa hal yang dapat menunjukkan motivasi kerja, seperti hasrat dan keinginan untuk melakukan sesuatu atau bertindak, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan atas diri sendiri, dan lingkungan dan kegiatan yang mungkin menarik. Jika kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh motivasi, kinerja perusahaan juga akan sangat dipengaruhi oleh motivasi sumber daya manusianya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan dan membangun kinerja perusahaan, para pimpinan

dan perusahaan harus memperhatikan motivasi sumber daya manusia dan menemukan apa yang dapat mendorong motivasi tersebut untuk mencapai kinerja yang maksimal (Benny *et al.*, 2021).

Terdapat faktor-faktor motivasi menurut Abbas (2023), yaitu sebagai berikut:

a. Sikap disiplin dari karyawan

Sikap disiplin dari karyawan merupakan sikap yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan norma yang berlaku di tempat kerja.

b. Imajinasi dan daya kombinasi yang mampu menciptakan inovasi

Imajinasi adalah kemampuan untuk membayangkan hal-hal yang terlihat maupun tidak terlihat. Sedangkan, daya kombinasi adalah kemampuan untuk menggabungkan berbagai ide atau konsep untuk menciptakan sesuatu hal yang baru.

c. Rasa percaya diri yang baik

Setiap karyawan harus mempunyai rasa percaya diri. Rasa percaya diri yang baik itu memiliki keyakinan positif seseorang terhadap kemampuan, keterampilan, dan nilai diri mereka.

d. Kemampuan untuk bertahan dalam tekanan kerja

Kemampuan untuk mengatasi stress, tantangan, dan tekanan yang muncul di lingkungan kerja. Ada beberapa aspek penting dari kemampuan ini yaitu, dapat mengelola stress, memiliki kemampuan

adaptasi, mempunyai keterampilan manajemen waktu, dan kemandirian serta tanggung jawab.

e. Rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan

Konsep motivasi kerja oleh Santos *et al.* (2023), memiliki 3 (tiga) indikator antara lain yaitu:

a. Memiliki cita-cita yang tinggi

Seseorang yang memiliki tujuan atau harapan yang besar dalam pekerjaan. Orang yang memiliki motivasi kerja dengan cita-cita tinggi cenderung lebih berkomitmen dan fokus.

b. Kerja keras

Seseorang yang memiliki semangat dan dedikasi tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan sungguh-sungguh dan memberikan kontribusi yang baik.

c. Penghargaan dan pencapaian

Penghargaan dan pencapaian merupakan faktor penting dalam mendorong seseorang untuk terus memberikan hasil yang maksimal.

#### **4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mencakup unsur-unsur yang lebih luas dan mendalam, dan ini berfungsi sebagai dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mengambil inisiatif, tegas, dan keyakinan pada diri sendiri. (Paais & Pattiruhu, 2020). Aturan dan standar-standar yang ada di lingkungan kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang (Ardam & Wijono, 2022). Budaya organisasi menentukan

aturan dan standar, yang dibuat berdasarkan praktik perusahaan. Standar dan aturan menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas sistem sosial karena mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan dan meningkatkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi tidak hanya menggambarkan identitas organisasi, tetapi juga memberikan batasan untuk nilai-nilai organisasi yang berbeda. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem nilai yang dirasakan oleh seluruh anggota, diterapkan, dan dikembangkan secara terus-menerus. Sistem ini berfungsi sebagai pedoman perilaku dalam organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Ainanur & Tirtayasa, 2018). Menurut Budiyanto & Mochklas (2020), budaya organisasi adalah elemen kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi.

Membangun budaya organisasi yang kuat, organisasi dapat meningkatkan efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi dengan budaya yang kokoh biasanya memiliki ciri khas yang mampu menarik individu untuk bergabung. Menurut Safira & Tanjung (2024), budaya organisasi yang baik akan melahirkan kepuasan kerja pada anggota organisasi didalamnya. Budaya yang kuat berfungsi sebagai alat penting untuk mengarahkan perilaku, membantu karyawan bekerja lebih optimal.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan mendorong komunikasi secara terbuka dan transparansi. Budaya organisasi menjadi pedoman bagi perilaku karyawan dan mengambil keputusan, sehingga penting untuk mendefinisikan dan mengkomunikasikan secara jelas. Adanya budaya organisasi yang menciptakan lingkungan kerja positif dan produktif, sehingga akan mendukung pencapaian tujuan bisnis.

Setiap karyawan perlu memahami budaya organisasi serta cara penerapannya. Budaya organisasi atau *corporate culture*, sering didefinisikan sebagai kumpulan nilai atau simbol yang dipahami serta ditaati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya ini menciptakan rasa kebersamaan, seperti sebuah keluarga, sekaligus membangun identitas unik yang membedakan organisasi tersebut dari yang lain. Ada 4 (empat) kelas tingkatan budaya organisasi, yaitu:

1. Artefak

Artefak adalah aspek-aspek budaya yang dapat diamati secara langsung. Artefak mencakup elemen-elemen lisan, perilaku, dan fisik yang menjadi manifestasi nyata dari budaya organisasi.

2. Perspektif

Perspektif adalah seperangkat aturan dan norma yang diterapkan dalam konteks tertentu, seperti dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi atau dalam cara anggota organisasi memahami dan

mendefinisikan situasi yang muncul. Umumnya, perspektif ini disadari oleh para anggota organisasi.

### 3. Nilai

Nilai memiliki sifat yang abstrak dibandingkan dengan perspektif, meskipun sering diwujudkan dalam filosofi sebagai panduan dalam menjalankan misinya.

### 4. Asumsi

Asumsi merupakan elemen budaya yang sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi dan berada pada tingkat yang lebih mendalam dibandingkan artefak, perspektif, maupun nilai.

Konsep motivasi kerja oleh Paais & Pattiruhu (2020), memiliki 3 (tiga) indikator antara lain yaitu:

#### a. Kemampuan mengambil inisiatif

Seseorang yang bertindak tanpa menunggu perintah, menciptakan ide baru, mengambil tanggung jawab, dan berani mengambil resiko. Dalam organisasi kemampuan tersebut dapat menciptakan lingkungan yang adaptif, inovatif, dan mendorong pertumbuhan lebih baik.

#### b. Sikap tegas

Sikap tegas dapat menciptakan lingkungan kerja yang terarah, penuh tanggung jawab, dan bebas dari ambiguitas, sehingga mendukung produktivitas.

#### c. Keyakinan pada diri sendiri

Mendukung dan mendorong individu untuk mengambil keputusan, mandiri dan aktif serta menghadapi tantangan dengan optimis.

## **5. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menunjukkan perasaan menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari harapan yang seharusnya diterima karyawan dengan kenyataan yang ada. Menurut Gazi *et al.* (2024), kepuasan terhadap pekerjaan seseorang diartikan sebagai variabel afektif yang dihasilkan dari analisis kondisi kerja seseorang dilihat dari tingkat kehadiran, umur, tingkat pekerjaan, dan perputaran kerja. Hartono & Parameswari (2021), menjelaskan bahwa Kepuasan kerja menjadi topik yang penting dan menarik karena memiliki dampak besar terhadap karyawan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Ismail *et al.* (2021), menyatakan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Menurut Shalahuddin (2023), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi. Pada umumnya, orang yang mau bekerja untuk kebutuhan dan keinginan merupakan dasar dari motivasi kerja karyawan. Prasada (2022), menyatakan dalam meningkatkan kepuasan kerja, karyawan mencari jalan keluar berupa penciptaan kondisi-kondisi yang mendorong motivasi karyawan. Kondisi yang diberikan harus sesuai dengan keahlian dan tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan, yaitu penciptaan kondisi

yang berbentuk insentif materil maupun non materil seperti pembinaan karir karyawan.

Menurut Gazi *et al.* (2024), konsep kepuasan kerja memiliki 4 (empat) indikator yaitu:

a. Tingkat kehadiran kerja

Tingkat kehadiran kerja yang tinggi sering digunakan sebagai indikator positif dari kepuasan kerja, menunjukkan bahwa karyawan merasa termotivasi dan terlibat dalam kinerja perusahaan.

b. Umur

Membantu organisasi memahami perbedaan usia antara karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka dan menyesuaikan kebijakan untuk meningkatkan pengalaman kerja bagi berbagai kelompok umur.

c. Tingkat pekerjaan

Tingkat pekerjaan yang sesuai dengan aspirasi dan kemampuan karyawan dapat memberikan kontribusi besar terhadap tingkat kepuasan mereka.

d. Perputaran

Dengan adanya perputaran ini membantu organisasi dapat memahami apakah kepuasan kerja karyawan terjaga dengan baik atau tidak.

Berdasarkan uraian pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan tingkat kesejahteraan mental

karyawan. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi produktivitas, loyalitas, dan tingkat *turnover* karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal. Kondisi lingkungan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketersediaan fasilitas kantor seperti ruang kerja yang nyaman, AC, komputer dan akses internet lancar membuat karyawan merasa puas dan akan meningkatkan kinerja, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan perusahaan. Terdapat beberapa aspek kepuasan kerja antara lain:

a. Kondisi kerja

Kondisi kerja mengacu pada lingkungan fisik tempat kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan fasilitas yang tersedia. Kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan tersendiri bagi karyawan, dapat menurunkan tingkat *turnover*, dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Sebaliknya, jika kondisi kerja buruk dapat menyebabkan karyawan cepat stress, ketidakpuasan terhadap kerja yang telah dilakukan, dan mengalami masalah kesehatan.

b. Pengawasan

Pengawasan terkait dengan jenis dan kualitas pengawasan yang diberikan oleh manajer atau atasan. Tujuan dari pengawasan yaitu meningkatkan kinerja karyawan, mengidentifikasi adanya masalah, dan dapat memberikan umpan balik.

c. Kompensasi

Kepuasan kerja yang tinggi terkait dengan kompensasi financial atau non-financial yang dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kinerja seluruh karyawan. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi dan kerja yang karyawan lakukan untuk perusahaan atau organisasi.

d. Rekan kerja (*Co- Worker*)

Kepuasan kerja yang tinggi sering kali dihasilkan dari hubungan yang baik dengan rekan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menurut Sugiyono (2022), adalah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan berkaitan dengan topik atau variabel yang sedang diteliti. Penelitian terdahulu memberikan dasar yang relevan dan kuat untuk memahami dan memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki kontribusi secara ilmiah yang signifikan serta memberikan dukungan terhadap argument dan temuan penelitian terbaru. Penjelarasannya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Chen <i>et al.</i> (2023)	Dampak Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Keterlibatan Karyawan di Industri	Populasi: 557 karyawan perusahaan distribusi farmasi di Shanghai Alat analisa : SPSS 25.0 dan AMOS 23.0 Variabel Independen:	Hasil penelitian efek mediasi menunjukkan bahwa modal psikologis berperan sebagai mediasi secara lengkap antara

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Distribusi Farmasi: Peran Mediasi Modal Psikologis	Kepemimpinan Paternalistik Variabel dependen: Keterlibatan Karyawan	moralitas, ketegasan dan otokrasi gaya kepemimpinan paternalistik dengan keterikatan karyawan, sedangkan modal psikologis berperan sebagai mediasi secara parsial antara kebajikan dengan keterikatan karyawan gaya kepemimpinan paternalistik.
2	Jiang & Ali (2024)	Penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja karyawan dalam tata kelola Variabel independen: Kepemimpinan paternalistik Variabel dependen: Kinerja karyawan dalam organisasi.	Makalah ini mengkonfirmasi dampak positif gaya kepemimpinan paternalistik terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.
3	Dedahanov <i>et al.</i> (2022)	Paternalistic Leadership Styles and Employee Voice: The Roles of Trust in Supervisors and Self-Efficacy	Populasi: Perusahaan manufaktur di Republik Korea. Sampel: 20 Perusahaan manufaktur di Republik Korea. Dan 485 karyawan berketerampilan tinggi. Alat analisis: Amos 21 Variabel Independen: gaya kepemimpinan paternalistik Variabel Dependen: Suara Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada supervisor tidak menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan yang baik hati dan suara karyawan. Orisinalitas karya ini terletak pada fakta bahwa penelitian ini adalah yang pertama menguji peran mediasi kepercayaan pada supervisor dalam hubungan antara gaya kepemimpinan paternalistik dan suara karyawan.
4	Indartinah <i>al.</i> (2023)	Kepimpinan Paternalistik dan Kepimpinan Melayani Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Politik O	Populasi: Karyawan yang memiliki pemimpin dengan responden sebanyak 153 orang. Alat analisis: SPSS Variabel Independen: Kepimpinan Paternalistik dan	Gaya kepemimpinan paternalistik (PL), kepimpinan melayani mempengaruhi persepsi skala politik organisasi, politik organisasi memengaruhi kepuasan kerja dan

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Organisasi	Kepimpinan Melayani Variabel Dependen: Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Variabel Mediasi: Politik Organisasi.	komitmen organisasi politik organisasi telah berhasil memoderasi antara kepemimpinan paternalistik dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dukungan manajerial berdampak positif pada komitmen organisasi, kepemimpinan melayani tidak mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepemimpinan paternalistik tidak mempengaruhi komitmen organisasi secara positif, kepemimpinan melayani juga tidak memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi.
5	Pratiwi & Rahmawati (2022)	Gaya Kepemimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja Guru	Populasi: Karayawan yang bekerja di Kantor Yayasan Binterbusih Semarang yang berjumlah sebanyak 51 Orang. Alat analisis: SPSS Versi 21 Variabel Independen: Gaya Kepimpinan Paternalistik Kepala Sekolah Variabel Dependen: Kepuasan Kerja.	Berdasarkan hasil uji regresi linier sederhana di peroleh kesimpulan bahwa pengaruh positif namun tidak signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik kepala sekolah terhadap kepuasan kerja guru.
6	Yantu <i>et al.</i> (2021)	Kepimpinan Paternalistik dan Inovasi Manajemen: Tinjauan Dalam Konteks Pemerintahan Desa Sebagai Daerah Adat Istiadat	Populasi: 100 orang kepala desa di wilayah provinsi Gorontalo. Alat analisis: SPSS Versi 21 Variabel Independen: Gaya Kepimpinan Paternalistik Variabel Dependen: Kepuasan Kerja	Tidak adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik terhadap inovasi manajemen, adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan paternalistik terhadap inovasi manajemen.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
7	Santos <i>et al.</i> (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus di The East Timor Coffee Institute di Ermera, Timor Leste	Populasi dalam penelitian ini adalah 75 karyawan di East Timor Coffee Institute. Alat analisis: Smart PLS Variabel Independen: Motivasi kerja Variabel Dependen: Kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8	Almanwari <i>et al.</i> (2024)	Pengaruh Lingkungan & Lokasi, Motivasi Pribadi, dan Biaya & Harga terhadap Kepuasan, Sikap dan Loyalitas Perilaku di Kalangan Mahasiswa Internasional di Oman	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di mahasiswa internasional di Oman Sampel: model ini menggunakan sampel data yang dikumpulkan hanya dari HIS swasta Oman dan mahasiswa internasional yang terdaftar di fakultas. Alat analisis: Smart PLS Variabel Independen: Lingkungan & Lokasi, Motivasi Pribadi, dan Biaya & Harga, Motivasi Kerja Variabel Dependen: Kepuasan kerja, sikap dan loyalitas perilaku di antara mahasiswa internasional di Oman.	Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara lingkungan dan lokasi pendidikan tinggi, motivasi pribadi, biaya dan harga, serta kepuasan mahasiswa internasional. Pertama, model penelitian ini divalidasi berdasarkan sampel data yang dikumpulkan hanya dari HIS swasta Oman. Kedua, data penelitian ini dikumpulkan hanya dari mahasiswa internasional yang terdaftar di berbagai fakultas.
9	Nurhayatin (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Aston Optindo Industries	Populasi: Seluruh karyawan PT. Astron Optindo Industries. Alat analisis: Smart PLS Variabel Independen: Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	Abbas (2023)	Faktor-faktor Pendorong Motivasi dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja	Penelitian ini merupakan penelitian pustaka dengan menggunakan penelitian terdahulu sebagai sumber data. Sesudah pengumpulan data, kemudian dilakukan penyimpulan data dengan metode deduktif untuk mendapatkan kesimpulan dan menginterpretasikan opini berdasarkan data yang telah disimpulkan. Variabel Independen: Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja, factor internal, dan factor eksternal.	kinerja karyawan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh factor internal seseorang yang meliputi factor psikologis, dan factor eksternal seperti gaji dan insentif juga merupakan factor penting yang mempengaruhi kinerja. Motivasi memegang peranan penting dalam menunjang kinerja dengan memungkinkan seseorang bekerja lebih efektif dan efisien.
11	Adinata & Turangan (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Stress Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X	Populasi: Seluruh karyawan PT. X Sampel: Sampel yang digunakan adalah 64 data responden Alat analisis: Smart PLS Variabel Independen: Motivasi Kerja dan Stress Kerja, Lingkungan Kerja Variabel Dependen: Kepuasan kerja karyawan PT X	Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, stress kerja tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12	Batubara <i>et al.</i> (2024)	Pengaruh Motivasi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang	Populasi: 70 karyawan PT PLN (Persero) ULP Rimbo Bujang Sampel: Sampel yang digunakan adalah 70 data responden karena populasi tidak lebih dari 100 responden Alat analisis: SEM dengan program PLS Variabel Independen: Motivasi Kerja dan pengalaman kerja Variabel Dependen: Kinerja karyawan Variable Intervening: Kepuasan Kerja	berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, terdapat pengaruh negative dan tidak signifikan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta kinerja karyawan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh positif.
13	Paais & Pattiruhu (2020)	Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.	Populasi: Karyawan Wahana Resources Ltd Kecamatan Seram Utara, Kabupaten Maluku Tengah, Indonesia sebanyak 430 karyawan. Alat analisa : SPSS Variabel Independen: motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Variabel dependen: Kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
14	Katagame <i>et al.</i> (2024)	Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi	Populasi: Karayawan yang bekerja di Kantor Yayasan Binterbusih Semarang yang berjumlah sebanyak 51 Orang. Alat analisis: SPSS Versi 25 Variabel Independen: Motivasi, Komitmen, dan Budaya Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Karyawan Variabel Mediasi: Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja sedangkan komitmen tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Disisi lain tidak ada pengaruh motivasi, Komitmen dan Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan. Dan adanya pengaruh kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan. Hipotesis dalam penelitian ini belum bisa dikatakan diterima atau belum mampu menjelaskan besarnya pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen, serta peran variabel mediasi dalam memediasi pengaruh antara variabel independen dependen.
15	Gazi <i>et al.</i> (2024)	Menganalisis dampak kepuasan kerja karyawan terhadap perilaku kerja mereka di lingkungan industri: Analisis dari perspektif kinerja pekerjaan.	Populasi: Pekerja industri Bangladesh Sampel: sampel 300 pekerja Bangladesh Industries sebagai pilihan. Alat analisis : SPSS ver 24 Variabel Independen : Kepuasan kerja Variabel dependen: Perilaku pekerjaan dan prestasi kerja.	Analisis tersebut menemukan bahwa jumlah orang yang puas dengan pekerjaan mereka tidak proporsional. Studi tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan perilaku kerja yang penting yang memengaruhi kinerja pekerjaan.
16	Hartono & Parameswari, (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap	Populasi : seluruh pegawai di SMA N 3 Tangerang berjumlah 80 pegawai. Sampel : sebanyak 80 responden.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Kepuasan Kerja Pegawai pada SMA Negeri 3 Tangerang	Alat analisis : SPSS versi 24.0 Variabel Independent : Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kepuasan kerja	kerja pegawai. Variabel lingkungan kerja dan variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, maka model analisis tersebut sudah layak dan tepat untuk memprediksi kepuasan kerja pegawai . Pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai cukup kuat dan memiliki arah yang positif.
17	Salwa Safira & Hasrudy Tanjung (2024)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan	Populasi : Seluruh pegawai yang terdapat di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. Sampel : 115 orang pegawai PT Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. Alat analisis : SEM – PLS. Variabel Independent : Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima sehingga terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. hipotesis kedua diterima sehingga terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. hipotesis ketiga diterima sehingga terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan. hipotesis keempat

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
18				diterima sehingga terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Kawasan Industri Medan.
19	Shalahuddin (2023)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya Unit Usaha Minyak dan Gas Wilayah Palembang	Populasi : semua karyawan yang berjumlah 30 Orang. Semua populasi dijadikan sampel. Alat analisis : Berupa daftar pertanyaan atau pernyataan(kuesioner) Variabel Independen : Motivasi dan Kepuasan Kerja. Variabel Depeden : Kinerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan korelasi positif
20	Prasada (2022)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pt. Gloria Satya Kencana Gunung Sindur Bogor	Populasi : seluruh karyawan PT. Gloria Satya Kencana. Sampel : sebanyak 45 responden. Variabel Independen : Motivasi dan Lingkungan Kerja. Variabel Depeden : Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja	Hasil dari Pengaruh Motivasi dan lingkungan kerja terhadap Kepuasan pada PT. Gloria Satya Kencana berpengaruh secara signifikan. Pengaruh Motivasi, lingkungan kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja kerja pada PT. Gloria Satya Kencana berpengaruh secara signifikan.
21	Nurudin (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Fakultas	Populasi : seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang yang berjumlah 58 orang. Sampel : seluruh karyawan yaitu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang	sebanyak 58 karyawan. Variabel Independen : Motivasi Kerja. Variabel Depeden : Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja	signifikan terhadap kinerja dan variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis jalur yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui intervening work.
22	Indartinah <i>et al.</i> , (2023)	Kepemimpinan Paternalistik Dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi : Peran Mediasi Politik Organisasi	Populasi : sebanyak 153 orang. Alat analisis : SPSS versi 27 Variabel Independen : Kepemimpinan Paternalistik & Kepemimpinan Melayani Variabel Depeden : Kepuasan Kerja & Komitmen Organisasi	Kepemimpinan paternalistik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang memberikan dukungan dan perhatian, maka bawahan akan merasa dihargai dan bekerja dengan lebih baik
23	Mukmin & Prasetyo (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerjakaryawan Sebagai Variabel Intervening	Populasi : karyawan cabang yang terdiri dari banking staff dan non banking staff sejumlah 50 karyawan. Sampel : yaitu 50 orang. Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan & Budaya Organisasi Variabel Depeden : Kinerja Karyawan & Kepuasan Kerja.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
24	Mustika & Oktavianti, (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja	Populasi : karyawan PT.Mensa Binasukses 30 orang responden. Sampel : 30 orang responden. Variabel Independen : gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin. Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Tidak ada pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja. Tidak ada pengaruh antara motivasi terhadap kepuasan Kerja. Tidak ada pengaruh antara disiplin terhadap kepuasan Kerja. Tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan penilaian prestasi kerja dan disiplin terhadap kepuasan kerja.
25	Mustapa (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kejuasan Kerja Pegawai	Populasi : seluruh pegawai dinas pertanian dan ketahanan pangan DIY yang berjumlah 40 orang karyawan. Sampel : diambil adalah 40 orang. Alat analisis : SPSS korelasi pearson. Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi & Motivasi Kerja. Variabel Depeden : Kejuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kejuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejuasan kerja motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejuasan kerja. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan positif terhadap kejuasan kerja.
26	Rulianti & Nurpribadi, (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kejuasan Kerja Karyawan.	Populasi : 300 pegawai. Sampel : 75 pegawai. Alat analisis : SPSS. Variabel Independen : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karier Variabel Depeden :	Hasil pengujian hipotesis pertama bahwa penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kejuasan kerja karyawan. Hipotesis kedua

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Kepuasan Kerja.	bahwa penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga bahwa penelitian menunjukkan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
27	Dinsar <i>et al.</i> , (2023)	Disiplin, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Populasi : Karyawan Bank Mandiri Cabang Polewali Mandar 33 orang. Sampel : 30 orang . Variabel Independen : Disiplin, Komitmen Kerja dan Motivasi Kerja. Variabel Depeden : Kepuasan Kerja	Secara parsial hasil penelitian variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
28	Shavira & Febrian, (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk	Populasi : seluruh karyawan PT Sri Rejeki Isman Tbk berjumlah 40 karyawan. Alat analisis : SPSS 25 Variabel Independen : Motivasi Kerja, Budaya Organisasi & Lingkungan Kerja Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simlutan terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
29	Hariyanto <i>et al.</i> , (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Rs Aisyiyah Bojonegoro	Populasi : berjumlah 100 orang. Sampel : 100 orang. Alat analisis : SPSS Variabel Independen : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi & Motivasi Kerja Variabel Depeden : Kepuasan Kerja & Kinerja Karyawan.	Kondisi budaya organisasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik. Budaya organisasi, Komitmen dan Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi, Komitmen organisasi, dan Motivasi kerja dan Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi Komitmen dan Motivasi secara tidak langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Rumah Sakit Asyiyah Bojonegoro.
30	Chrisnathaniel <i>et al.</i> , (2020)	Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja	Populasi : seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan yang berjumlah 68 pegawai. Sampel : 68 pegawai. Alat Analisi : Smart PLS. Variabel Independen : Budaya Organisasi, Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian saat ini setelah menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan mediasi Motivasi, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai diperlukan budaya organisasi dan motivasi. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pencerahan untuk mencintai pekerjaan dan institusi tempatnya bekerja. Budaya organisasi juga menjadi pagar

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				yang kuat yang mencegah pegawai meninggalkan dan berpindah tempat kerja di instansi lain di lingkungan Pemda Nias Selatan.
31	Novianti <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Karyawan (Literature Review MSDM)	Media online yang digunakan dalam memperoleh penelitian terdahulu seperti google scholar, publish or perish, dan media online akademik lainnya. Variabel Independen : Budaya Organisasi, Variabel Dependen : Kepuasan Kerja.	Hasil dari penelitian ini yaitu: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan; Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
32	Kair <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Yayasan Pengembangan Potensi Sumber Daya Pertahanan	Populasi : berjumlah 86 orang. Sampel : 86 orang. Alat Analisis : SmartPLS v.3.0 Variabel Independen : Kecerdasan Emosional, Kompetensi, & Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
33	Prasetyo <i>et al.</i> , (2020)	Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Populasi : 556 orang karyawan. Sampel : 556 orang. Alat Analisis : SPSS Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, & Lingkungan Variabel Dependen : Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel lingkungan kerja berpengaruh

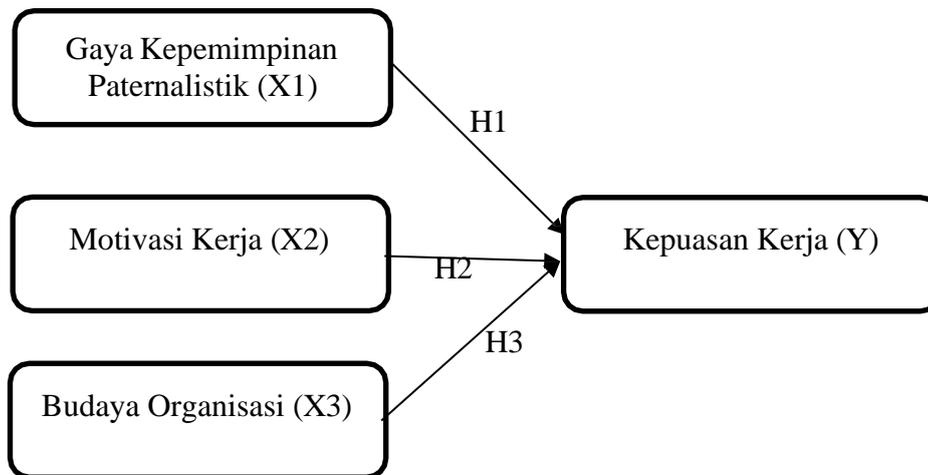
No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
34	Novia <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millenial	Populasi : seluruh anggota Dasawisma Rw tersebut berjumlah 160 penduduk. Sampel : sebanyak 80 responden. Alat Analisis : Partial Least Square (PLS). Variabel Independen : Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi & Kepemimpinan Transformasional Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Variabel lingkungan kerja, diketahui dan dibuktikan bahwa lingkungan kerja memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel budaya organisasi, diketahui dan dibuktikan bahwa budaya organisasi memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan transformasional, diketahui dan dibuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
35	Carvalho <i>et al.</i> , (2020)	Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Populasi : karyawan Cooperativa Café Timor di Timor Leste sebanyak 505 orang. Sampel : sebanyak 202 orang. Alat Analisis : Partial Least Square (PLS) Variabel Independen : Motivasi Variabel Depeden : Kepuasan Kerja & Kinerja Karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini menekankan perlunya peningkatan kinerja adaptif agar perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan dalam menghadapi

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				persaingan yang semakin ketat.
36	Shi <i>et al.</i> , (2020)	Menjelajahi Hubungan Antara Kepemimpinan Paternalistik, Komitmen Guru, dan Kepuasan Kerja di Sekolah-sekolah Tiongkok	Populasi : 408 guru sekolah dasar dari dua provinsi selatan Tiongkok. Sampel : Laki – laki 88 orang. Perempuan 319. Variabel Independen : Kepemimpinan Paternalistik, & Komitmen Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi paternalistik memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan guru, kepercayaan pada kepala sekolah, dan komitmen terhadap siswa. Terakhir, implikasi dan saran dibahas untuk praktik kepemimpinan di sekolah-sekolah Tiongkok dan sekolah-sekolah dalam budaya yang sama.
37	Ekmen & Okçu, (2021)	Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Paternalistik Pada Administrator Sekolah Dan Kepuasan Kerja Guru Paud	Populasi : 575 guru prasekolah. Variabel Independen : Kepemimpinan Paternalistik Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan paternalistik pada dimensi otoriterisme, intervensionisme, dan ketidakmampuan berpengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja guru, sedangkan perilaku pada dimensi suasana kekeluargaan dan kebajikan berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja guru.
38	Park & Doo, (2020)	Pengaruh budaya organisasi dan praktik SDM terhadap komitmen dan kepuasan kerja manajer perempuan	Populasi : 230 Alat Analisi : SPSS 23 Variabel Independen : Budaya Organisasi Variabel Depeden : Kepuasan Kerja.	Budaya organisasi secara langsung mempengaruhi praktik SDM. Praktik SDM secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja memiliki efek langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sumber: *Data Diolah 2024*

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan bagaimana teori berhubungan dengan berbagai elemen yang telah ditentukan sebagai masalah penting (Sugiyono, 2022). Secara teoritis kerangka konseptual menjelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kerangka konseptual dalam penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen, sehingga dapat dibuat sebuah kerangka penelitian yang memudahkan pembaca memahami permasalahan utama yang diteliti. Menurut Sugiyono (2022), variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi perubahan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini ada 3 (tiga) yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, motivasi kerja, dan budaya organisasi. Variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen atau variabel bebas disebut variabel dependen (Sugiyono, 2022). Variabel dependen pada penelitian ini adalah kepuasan kerja. Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yakni penelitian oleh Chen *et al.* (2023); Gazi *et al.* (2024); Paais & Pattiruhu (2020); Santos *et al.* (2023), yang meneliti gaya kepemimpinan paternalistik, motivasi kerja, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kedua variabel tersebut dapat digambarkan dalam sebuah diagram sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber pendahuluan: Chen *et al.* (2023); Gazi *et al.* (2024); Paais & Pattiruhu (2020); Santos *et al.* (2023)

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban atau dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian, rumusan masalah penelitian ditulis sebagai kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2022).

##### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik Terhadap Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan paternalistik menurut Chen *et al.* (2023) merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki dampak yang relevan pada psikologi dan keterlibatan karyawan. Gaya perilaku yang digunakan seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang mereka lihat. Gaya kepemimpinan paternalistik merupakan seorang pemimpin yang memiliki pendekatan kepemimpinan paternalistik bertindak sebagai ayah atau ibu bagi anggota timnya. Gaya

kepemimpinan paternalistik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan merasa lebih aman dan dihargai karena dukungan dan perhatian pemimpin, yang menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian dari Chen *et al.* (2023); Dedahanov *et al.* (2022); Indartinah *et al.* (2023); Jiang & Ali (2024), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan paternalistik dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

**H1: Gaya kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang mendorong seseorang untuk melakukan segala upaya untuk menyelesaikan tugas mereka dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan mereka (Batubara *et al.*, 2024). Motivasi yang baik maka setiap pegawai yang melakukan pekerjaan akan bersemangat dan senang dalam melakukan pekerjaan, sehingga semakin tinggi semangat dan dorongan untuk bekerja, hal ini juga akan meningkatkan produktivitas kerja. Karyawan yang termotivasi akan memberikan usaha terbaiknya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga performa mereka dalam bekerja dapat meningkat dan membuat karyawan merasa kepuasan tersendiri (Maulana & Nugroho, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian

Nurhayatin (2020), dan Santos *et al.* (2023), menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi mencakup unsur – unsur yang lebih luas dan mendalam, dan ini berfungsi sebagai dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mengambil inisiatif, tegas, dan keyakinan pada diri sendiri (Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi yang positif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka jika lingkungan kerja mendukung kerja sama, saling menghormati, dan komunikasi terbuka (Ardam & Wijono, 2022). Hal ini sejalan dengan penelitian Andini & Anggraeni (2024) dan Katagame *et al.* (2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**