BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory*

Two factor theory atau *motivation-hygiene theory* yang dikembangkan oleh Herzberg *et al*. (1959) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu *motivator factors* dan *hygiene factors*. *Motivator factors* merupakan faktor intrinsik yang mendorong munculnya kepuasan kerja, sedangkan *hygiene factors* merupakan faktor ekstrinsik yang berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Teori ini memandang bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukan merupakan dua kondisi yang berada pada satu garis yang sama, melainkan dipengaruhi oleh faktor yang berbeda.

Herzberg *et al*. (1959) mengembangkan teori tersebut berdasarkan hasil wawancara terhadap para insinyur dan akuntan mengenai pengalaman mereka ketika merasa sangat puas maupun tidak puas dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan. Faktor yang berkaitan dengan pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan peluang pengembangan termasuk ke dalam *motivator factors*, sedangkan kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, keamanan kerja, dan status termasuk ke dalam *hygiene factors*. Dengan demikian, terpenuhinya

hygiene factors dapat mengurangi atau mencegah ketidakpuasan, sedangkan terpenuhinya *motivator factors* dapat mendorong munculnya kepuasan kerja.

Dalam perspektif *two factor theory*, organisasi tidak cukup hanya menyediakan kondisi kerja yang baik untuk menghilangkan ketidakpuasan, tetapi juga perlu memberikan faktor-faktor intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, peningkatan *job satisfaction* memerlukan keseimbangan antara pemenuhan *hygiene factors* dan penguatan *motivator factors*. Apabila faktor *hygiene* tidak terpenuhi, karyawan cenderung mengalami ketidakpuasan, sedangkan apabila faktor *motivator* terpenuhi, karyawan akan memperoleh dorongan intrinsik yang lebih kuat untuk merasa puas terhadap pekerjaannya.

Teori ini relevan dengan karakteristik karyawan Generasi Z yang cenderung mempertimbangkan pertumbuhan pribadi, pekerjaan yang bermakna, kesempatan berkembang, otonomi, serta pengakuan atas kontribusi dalam bekerja. Pemenuhan kebutuhan tersebut sejalan dengan *motivator factors* dalam *two factor theory*, seperti *achievement*, *recognition*, *responsibility*, *advancement*, dan peluang pengembangan. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti kompensasi dan kondisi kerja, tetapi juga oleh terpenuhinya kebutuhan intrinsik yang memberikan makna dan penghargaan terhadap pekerjaan.

*W*ork *environment* dapat dikaitkan dengan *hygiene factors* karena kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang dapat memengaruhi munculnya ketidakpuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, aman, nyaman, dan mendukung memungkinkan karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik serta mengurangi kondisi yang dapat menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, semakin baik *work environment* yang dirasakan karyawan Generasi Z di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi, semakin kecil kemungkinan munculnya ketidakpuasan dan semakin besar peluang terciptanya kondisi kerja yang mendukung *job satisfaction*.

Transformational leadership dalam penelitian ini berkaitan dengan *motivator factors* karena karakteristik kepemimpinan transformasional dapat mendorong terpenuhinya kebutuhan intrinsik karyawan melalui pemberian visi, inspirasi, pengakuan, dukungan, stimulasi intelektual, serta kesempatan untuk berkembang. Kepemimpinan yang memberikan apresiasi terhadap kontribusi karyawan, mendorong pencapaian, dan memberikan peluang pengembangan dapat memperkuat *motivator factors*. Dengan demikian, penerapan *transformational leadership* yang baik dapat meningkatkan pengalaman positif karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya meningkatkan *job satisfaction*.

Sementara itu, *organizational culture* dapat dikaitkan dengan kedua kelompok faktor dalam *two factor theory*. Budaya organisasi yang diterapkan melalui aturan, kebijakan, sistem kerja, serta hubungan kerja

yang adil dan konsisten dapat membantu menciptakan kondisi yang mencegah ketidakpuasan. Pada saat yang sama, budaya organisasi yang menanamkan nilai penghargaan, kolaborasi, pencapaian, pengembangan, dan rasa memiliki terhadap organisasi dapat memperkuat aspek intrinsik yang mendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, *organizational culture* yang positif dapat menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung terpenuhinya kebutuhan karyawan generasi Z, baik dari sisi kondisi kerja maupun aspek psikologis dalam pekerjaan.

Ketiga variabel independen tersebut pada akhirnya memiliki keterkaitan dengan *job satisfaction*. *Work environment* berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mampu mencegah ketidakpuasan, sedangkan *transformational leadership* berperan dalam memperkuat motivasi intrinsik melalui inspirasi, pengakuan, dukungan, dan peluang pengembangan. *Organizational culture* berperan menciptakan sistem nilai dan pola kerja yang mendukung kondisi kerja yang positif sekaligus mendorong rasa memiliki, pencapaian, dan makna dalam pekerjaan. Apabila ketiga aspek tersebut terpenuhi dengan baik, maka kondisi kerja karyawan Generasi Z menjadi lebih mendukung dan berpotensi meningkatkan *job satisfaction*.

*T*wo *factor theory* digunakan sebagai *grand theory* dalam penelitian ini karena mampu memberikan landasan teoritis untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor yang berkaitan dengan *transformational leadership*, *work environment*, dan *organizational culture* dapat

memengaruhi *job satisfaction* karyawan Generasi Z di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya terbentuk melalui pemenuhan faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan, tetapi juga melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik yang mendorong motivasi dan kepuasan karyawan. Dengan demikian, *two factor theory* menjadi dasar untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan *job satisfaction* dalam penelitian ini.

2. *Transformational Leadership*

Menurut Rafferty & Griffin, (2004), kepemimpinan transformasional merupakan proses ketika pemimpin menginspirasi dan memengaruhi pengikut untuk mengutamakan tujuan organisasi melalui visi yang jelas, komunikasi inspiratif, stimulasi intelektual, kepemimpinan suportif, serta pengakuan atas kontribusi individu. Model ini merupakan penyempurnaan dari konsep yang dikemukakan oleh Burns, (1987) dan dikembangkan oleh Bass & Avolio, (1994), dengan dimensi yang lebih spesifik sehingga lebih mudah diterapkan dalam penelitian empiris.

Konsep kepemimpinan transformasional menurut Rafferty & Griffin, (2004) menekankan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan mekanisme transaksional, seperti pemberian penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*), tetapi juga mampu membangun hubungan emosional yang positif dengan para pengikutnya. Melalui

hubungan tersebut, pemimpin dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan motivasi karyawan sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Pandangan tersebut sejalan dengan teori Bass & Avolio, (1994), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah nilai, keyakinan, dan sikap pengikut sehingga mereka terdorong untuk bekerja melampaui ekspektasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, komitmen, dan efektivitas organisasi.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Transformational Leadership*

Rafferty & Griffin, (2004) mengidentifikasi bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual dan individual:

1). Faktor kontekstual meliputi karakteristik organisasi seperti budaya, struktur, dan iklim kerja yang dapat mendukung atau menghambat perilaku kepemimpinan transformasional.

2). Faktor individual mencakup karakteristik pemimpin, seperti kecerdasan emosional, visi strategis, kemampuan komunikasi, dan integritas. Karakteristik tersebut membantu pemimpin memahami kebutuhan pengikut dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Selain itu, Eastman, (2014) menyatakan bahwa faktor situasional,

seperti perubahan lingkungan eksternal, turut memengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional.

b. Indikator *Transformational Leadership*

Rafferty & Griffin, (2004) mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 5 (lima) indikator utama yang saling berkaitan:

1). Visi (*vision*), yaitu kemampuan pemimpin dalam mengekspresikan gambaran masa depan yang ideal dan menarik berdasarkan nilai-nilai organisasi yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut.

2). Komunikasi inspirasional (*inspirational communication*), yang mencerminkan kemampuan pemimpin menyampaikan pesan-pesan positif dan memotivasi tentang organisasi serta mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai.

3). Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), yang menggambarkan perilaku pemimpin dalam mendorong pengikut untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama, berpikir kritis, dan mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah.

4). *Intellectual stimulation* adalah kemampuan pemimpin untuk mendorong karyawan berpikir kreatif dan inovatif, serta

memberikan kesempatan untuk mengembangkan ide dan menemukan solusi baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

5). Pengakuan personal (*personal recognition*) merupakan pemberian penghargaan dan pengakuan oleh pemimpin atas usaha serta pencapaian pengikut. Indikator ini telah diuji oleh Rafferty & Griffin, (2004) dan terbukti valid sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional.

3. *Work Environment*

Lingkungan kerja (*work environment*) merupakan keseluruhan kondisi fisik, psikologis, dan sosial yang melingkupi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Leshabari, (2008), lingkungan kerja secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja, motivasi, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan, sehingga tidak hanya mencakup kondisi fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial di tempat kerja

Pandangan tersebut sejalan dengan Alex S. Nitisemito (2006), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar pekerja yang memengaruhi pelaksanaan tugasnya. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif untuk mendukung kinerja karyawan.

Sedarmayanti (2001) membagi lingkungan kerja menjadi dua (2) dimensi, yaitu lingkungan kerja fisik dan nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi kondisi tempat kerja dan fasilitas, sedangkan lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan kerja, komunikasi, dan suasana organisasi.

Kedua dimensi tersebut berperan dalam menciptakan kenyamanan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sejalan dengan itu, Leshabari, (2008) memandang lingkungan kerja sebagai konsep multidimensi yang mengintegrasikan aspek fisik, psikologis, dan sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola ketiga aspek tersebut secara terpadu untuk meningkatkan motivasi, kepuasan, kinerja, dan kesejahteraan karyawan.

a. Faktor-faktor yang membentuk *Work Environment*

Leshabari, (2008) mengidentifikasi beberapa faktor kunci yang menentukan kualitas lingkungan kerja dalam suatu organisasi:

1). Ketersediaan sumber daya dan dukungan organisasional, yang mencakup kelengkapan peralatan, fasilitas, dan infrastruktur yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugasnya secara efektif.

2). Kondisi keamanan dan kenyamanan fisik tempat kerja, yang mencakup aspek-aspek seperti pencahayaan yang memadai, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, dan ergonomi ruang kerja.

3). Hubungan sosial dan iklim tim, yang meliputi kualitas interaksi antar karyawan, tingkat kolegialitas, dan rasa kebersamaan dalam tim.

4). Beban kerja dan kejelasan peran, yang berkaitan dengan distribusi tugas yang adil dan pemahaman karyawan terhadap ekspektasi dan tanggung jawab mereka. Faktor-faktor ini secara

sinergis membentuk persepsi karyawan tentang kualitas lingkungan kerja yang mereka alami setiap harinya.

b. Indikator *Work Environment*

Berdasarkan penelitian Leshabari, (2008), terdapat beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur kualitas lingkungan kerja secara operasional:

1). Ketersediaan sumber daya kerja yang memadai (resource availability) merupakan yang menilai sejauh mana karyawan memiliki akses terhadap alat, peralatan, dan informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien.

2). Penilaian kinerja dan umpan balik (*performance appraisal and feedback*) merupakan indikator lingkungan kerja yang berkaitan dengan evaluasi kinerja serta pemberian umpan balik yang objektif dan konstruktif untuk mendukung peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan

3). Sistem penghargaan dan hukuman adalah penerapan apresiasi dan konsekuensi oleh organisasi secara adil dan konsisten untuk mendorong motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja karyawan.

4). Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan kepuasan terhadap lingkungan kerja.

4. *Organizational Culture*

Budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir dan berperilaku. Menurut Lund, (2003), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dikembangkan untuk menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal, serta diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam bertindak. Oleh karena itu, budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku anggota dan mendukung efektivitas organisasi.

Lund, (2003) menggunakan *Competing Values Framework (CVF)* yang dikembangkan oleh Quinn, R. E., & Rohrbaugh, (1983) menyatakan untuk mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu *group culture*, *developmental culture*, *hierarchical culture*, dan *rational culture*, berdasarkan dimensi fleksibilitas–kontrol serta orientasi internal–eksternal.

Pandangan Lund, (2003) sejalan dengan teori Schein, (1985) yang menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri atas artefak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Selain itu, Stephen P. Robbins (2003) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan lebih memengaruhi perilaku karyawan karena nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten. Lund, (2003) menemukan bahwa *group culture* dan *developmental culture* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dibandingkan *hierarchical culture* dan *rational culture*.

Budaya yang mendorong kerja sama, partisipasi, dan inovasi mampu meningkatkan kepuasan kerja serta mendukung kinerja dan retensi karyawan.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizationl culture*

Lund, (2003) menyatakan bahwa pembentukan dan perkembangan budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal:

1). Faktor internal yang paling signifikan mencakup karakteristik dan nilai-nilai para pendiri organisasi, visi dan misi yang dianut, serta praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin di seluruh tingkatan hierarki organisasi.

2). Faktor eksternal seperti perubahan teknologi, dinamika pasar, regulasi pemerintah, dan perubahan nilai-nilai sosial yang lebih luas juga turut memengaruhi evolusi budaya organisasi dari waktu ke waktu.

b. Indikator *Organizational culture*

Lund, (2003) mengidentifikasi indikator-indikator budaya organisasi, yang terdiri dari 4 (empat) tipe budaya dengan karakteristik yang berbeda-beda:

1). *Clan culture* adalah budaya organisasi yang berorientasi pada kerja sama, partisipasi, dan hubungan kekeluargaan. Budaya ini menempatkan pemimpin sebagai pembimbing serta mendorong

keterlibatan dan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

2). *Adhocracy culture* adalah budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas. Budaya ini mendorong karyawan untuk berinisiatif, beradaptasi terhadap perubahan, serta menghasilkan ide-ide baru dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi

3). *Market culture* adalah budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian target, produktivitas, dan daya saing melalui orientasi pada hasil, efisiensi, dan kepuasan pelanggan.

4). *Hierarchy culture* adalah budaya organisasi yang menekankan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan struktur organisasi guna menciptakan stabilitas, efisiensi, serta koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

5. *Job Satisfaction*

Menurut Asrar-ul-haq & Anwar, (2018), kepuasan kerja merupakan persepsi individu terhadap pekerjaannya yang mencakup karakteristik tugas, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja, serta kompensasi yang diterima. Kepuasan kerja terbentuk dari evaluasi karyawan terhadap aspek-aspek tersebut. Semakin positif persepsi yang dimiliki karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan

berkembang, serta menerapkan sistem kepemimpinan dan kompensasi yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pandangan Asrar-ul-haq & Anwar, (2018) sejalan dengan pemikiran Edwin A. Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja tercipta ketika hasil yang diperoleh sesuai dengan harapan dan nilai yang dianggap penting oleh karyawan, sedangkan ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan akan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

Selaras dengan itu, Judge & Kammeyer-mueller (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan yang terbentuk melalui penilaian atas berbagai karakteristik pekerjaan, seperti tugas, kompensasi, kesempatan berkembang, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Semakin positif penilaian tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

a. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Satisfaction*

Asrar-ul-haq & Anwar, (2018) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan:

1). Faktor intrinsik yang mencakup sifat pekerjaan itu sendiri, otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang.

2). Faktor ekstrinsik yang meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta kualitas supervisi dari atasan.

b. Indikator *Job Satisfaction*

Berdasarkan kerangka teoritis yang dikembangkan oleh Asrar-ul-haq & Anwar, (2018) terdapat beberapa indikator utama yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan secara komprehensif:

1). Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*job taks*), yang mencerminkan sejauh mana karyawan menemukan makna, variasi, dan tantangan yang memadai dalam tugas-tugas yang mereka emban.

2). Kepuasan terhadap gaji dan kompensasi (*Future Opportunity)*, yang menunjukkan persepsi karyawan mengenai kesesuaian imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

3). Kepuasan terhadap kesempatan promosi (*Promotion)*, yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap peluang pengembangan karier dan kemajuan yang tersedia dalam organisasi.

4). Kepuasan terhadap hubungan dengan atasan dan rekan kerja *(Relation with supervisor)*, yang mencerminkan kualitas dukungan, bimbingan, dan pengakuan dari atasan, serta

hubungan interpersonal dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja dalam lingkungan kerja.

5). Lingkungan kerja (*work environment*) merupakan indikator kepuasan kerja yang berkaitan dengan kondisi dan suasana tempat kerja yang mendukung kenyamanan, keamanan, dan kelancaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Marbawi, Apridar, & Yulius Dharma, 2018 The Influence of Transformational Leadership and Organization Commitment on the Job Satisfaction and Employees Performance of City Council Secretaries in Bireuen District Indian Journal	1. Mengetahui pengaruh transformational leadership dan organizational commitment terhadap job satisfaction serta dampaknya terhadap employee performance pada pegawai Sekretariat DPRK Kabupaten Bireuen.	***1.*** *X1: Transformational Leadership* ***2.*** *X2: Organizational Commitment* ***3.*** *Y1: Job Satisfaction* ***4.*** *Y2: Employee Performance*	1. Penelitian kuantitatif	1. Transformational leadership dan organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction. Keduanya juga berpengaruh terhadap employee performance baik secara langsung maupun melalui mediasi job

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	of Public Health Research & Development				satisfaction.
2.	Evelyn Gan & Mung Ling Voon, 2021 The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions: A Conceptual Review SHS Web of Conferences (ICMeSH 2020)	1. Mengkaji bagaimana transformational leadership memengaruhi job satisfaction, innovative behavior, dan work performance berdasarkan berbagai penelitian terdahulu.	***1.*** ***X:*** *Transformational Leadership* ***2.*** *Mediator: Job Satisfaction dan Innovative Behavior* ***3.*** *Y: Work Performance*	1. Conceptual Review/ Literature Review terhadap penelitian-penelitian sebelumnya.	1. Transformational leadership meningkatkan job satisfaction, innovative behavior, dan work performance. Job satisfaction dan innovative behavior juga berperan dalam meningkatkan work performance
3.	Vannarith Nguon, 2022 Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative	1. Mengkaji bagaimana transformational leadership memengaruhi job satisfaction, innovative behavior, dan work	***1.*** *X: Transformational Leadership;* ***2.*** *Mediator: Job Satisfaction dan Innovative Behavior;* ***3.*** *Y: Work Performance*	1. Conceptual Review/ Literature Review terhadap penelitian-penelitian sebelumnya.	1. Transformational leadership meningkatkan job satisfaction, innovative behavior, dan work

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review International Journal of Business and Management	performance berdasarkan berbagai penelitian terdahulu.			performance. Job satisfaction dan innovative behavior juga berperan dalam meningkatkan work performance.
4.	Adi Skopak dan Nereida Hadzaihmetovic, 2022 *The Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction* International Journal of Business and Administrative Studies volume 8 issue 3 pp	1. Apakah gaya kepemimpinan (transformational & transactional) berpengaruh terhadap job satisfaction karyawan 2. Bagaimana hubungan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut dengan tingkat kepuasan kerja di industri makanan di Bosnia dan Herzegovina	1. *Transformational Leadership* 2. *Transactional Leadership* 3. Employee Job Satisfaction	1. Kuantitatif 2. Teknik *Convenience sampling* 3. *SPSS* 4. *Uji reliabilitas (Cronbach Alpha)* 5. *Analisis regresi linear*	1. Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction 2. Transactional leadership juga berpengaruh positif terhadap job satisfaction

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	1. Gdiom Gebreheat, Hirut Teame, & Emilia I. Costa, 2023 The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review SAGE Open Nursing	1. Apakah transformational leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit?	*1. Transformational Leadership dan* *2. Job Satisfaction*	1. Integrative Review menggunakan framework Whittemore & Knafl dengan pencarian artikel pada PubMed, MEDLINE, CINAHL, Web of Science, Research4Life, APA PsycInfo, dan sumber lainnya. Sebanyak 17 artikel dianalisis.	1. ebanyak 16 dari 17 penelitian menunjukkan transformational leadership berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Selain itu juga meningkatkan retensi perawat, kualitas pelayanan, dan outcome pasien.
6.	Aditya 1. Soejanto & Joyce	1. Apakah kepemimpinan	1. Kepemimpinan	1. Kuantitatif	1. Kepemimpinan transformas

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Angelique Turangan, 2025 *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan ISSN 2657-0025 (Versi Elektronik) Vol. 07*	transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? 2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan? 3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?	Transformasional 2. Kompensasi 3. Motivasi Kerja Kepuasan Kerja	2. Cross-sectiona 3. Non-probability (purposive sampling) 4. PLS-SEM (Smart PLS 4.0) 5. Uji validitas & reliabilitas 6. Uji hipotesis (bootstrapping)	ional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
7.	Jhasrul Azwar Hasibuan, Siswa Pratama, Jessica Indah Friska Naibaho, 2025 *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompens*	1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja? 2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? 3. Apakah work-life balance	1. Kepemimpinan Transformasional 2. Kompensasi 3. Work-Life Balance 4. Kepuasan Kerja	1. Kuantitatif 2. Regresi linier berganda 3. Uji t (parsial) dan uji F (simultan) 4. SPSS	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	asi, dan Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja di Kantor OJK Provinsi Sumatera Utara Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis	berpengaruh terhadap kepuasan kerja? 4. Apakah ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?			kepuasan kerja 3. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan dan menjadi variabel paling dominan 4. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
8.	Abdul Raziq & Raheela Maulabakhsh, 2015 Impact of Working Environment on Job Satisfaction *Procedia Economics and Finance (Elsevier)*	1. Bagaimana pengaruh working environment terhadap job satisfaction karyawan	1. Working Environment 2. Kepuasan Kerja	1. Kuantitatif 2. Simple random sampling 3. SPSS	1. Working environment memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction
9.	Joko Suyono, Anis Eliyana,	1. Mengetahui pengaruh organizational	1. X1: Organizational	1. Kuantitatif 2. Sampel random	1. Organizational commitment, work

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Dwi Ratmawati, & Damarsari Ratnasahara Elisabeth, 2021 Organization Commitment and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation Systematic Reviews in Pharmacy, Vol. 12 Issue 2	commitment dan work environment terhadap job satisfaction, baik secara langsung maupun melalui work motivation sebagai variabel mediasi.	Commitment 2. X2: Work Environment 3. Z: Work Motivation 4. Y: Job Satisfaction	sampling 3. Path analysis	environment, dan work motivation berpengaruh langsung positif terhadap job satisfaction. Namun, work motivation tidak memediasi pengaruh organizational commitment maupun work environment terhadap job satisfaction.
10.	Julie 1. Donley, 2021 The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future	Mengkaji bagaimana work environment memengaruhi job satisfaction tenaga kesehatan serta mengidentifikasi karakteristik	1. Work Environment dan 2. Job Satisfaction	1. Literature Review	1. Lingkungan kerja yang sehat meningkatkan kesejahteraan, keterlibatan, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Sebalikny

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Nurse Leader (Elsevier)	lingkungan kerja yang sehat dan tidak sehat berdasarkan kajian literatur sebelum pandemi COVID-19.			a, lingkungan kerja yang buruk meningkatkan burnout, turnover, stres, dan menurunkan kepuasan kerja.
11.	1. Handaya ni Hasan, 2021 Effect of Work Experience and Work Environment on Job Satisfaction Bongaya Journal of Research in Management, Vol. 4 No. 2	Mengetahui pengaruh work experience dan work environment terhadap job satisfaction pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Selatan.	1. X1: Work Experience 2. X2: Work Environment 3. Y: Job Satisfaction	1. Penelitian kuantitatif menggunakan sampel jenuh sebanyak 75 responden. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan SPSS.	1. Work experience berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction. Work environment juga berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction. Secara simultan kedua variabel meningkatkan job satisfaction.
12.	1. Farida Nuraini, Asep Sutarman, Edi	Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan	1. Compensation 2. Employee Job Satisfaction	1. Kuantitatif 2. Teknik sampling sensus	1. Kompensasi berpengaruh positif dan

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Setiawan, & Luthpiyah Juliandara (2022). The Effect of Compensation and Work Environment on Employee Satisfaction at PT. Veneta Indonesia Business Review and Case Studies, Vol. 3	kerja karyawan PT Veneta Indonesia 2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Veneta Indonesia? 3. Apakah kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?		3. Skala Likert	signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 3. Kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
13.	Justine Brenda Halim & Yusi Yusianto (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol. 05	1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja? 2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja? 3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?	1. Kepemimpina 2. Kompensasi 3. Lingkungan Kerja 4. Kepuasan Kerja	1. Kuantitatif 2. non-probability sampling 3. Teknik purposive sampling	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerj 2. Kompensasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					signifikan terhadap kepuasan kerja
14.	Kosidin, N. A., & Widjaja, O. H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, Vol. 06	1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sri Ratu? 2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sri Ratu? 3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sri Ratu?	1. Gaya Kepemimpina 2. Motivasi Kerja 3. Lingkungan Kerja Kepuasan Kerja Karyawan	1. Kuantitatif 2. sampling jenuh	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap 3. kepuasan kerja Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
15.	Sukmo Hadi Nugroho, Meldasari Said, & Laila Refiana Said, 2025 The Effect of Work Environment, Compens	1. Menganalisis pengaruh work environment, compensation, career development, leadership, dan workload terhadap job satisfaction, serta	1. X1: Work Environment; 2. X2: Compensation; 3. X3: Career Development; 4. X4: Leadership; 5. X5: Workload; 6. Z: Work Motivation;	1. Penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory. Sampel 130 karyawan rumah sakit swasta di	1. Work environment, compensation, career development, dan leadership berpengaruh positif signifikan

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	ation, Career Development, Leadership, and Workload on Job Satisfaction with Work Motivation as an Intervening Variable Annals of Human Resource Management Research (AHRMR), Vol. 5 No. 3	menguji work motivation sebagai variabel intervening pada karyawan rumah sakit di Jakarta.	7. Y: Job Satisfaction	Jakarta. Analisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS).	terhadap job satisfaction, sedangkan workload berpengaruh negatif. Work motivation terbukti memediasi hubungan seluruh variabel independen terhadap job satisfaction.
16.	Retno Sari Murtiningsih, 2020 The Impact of Compensation, Training, and Development and Organizational Culture on Job Satisfaction and Retention Indonesian Manage	1. Menganalisis pengaruh compensation, training and development, dan organizational culture terhadap job satisfaction dan employee retention, serta menguji job satisfaction sebagai variabel mediasi.	1. X1: Compensation 2. X2: Training & Development 3. X3: Organizational Culture 4. Z: Job Satisfaction (Mediator) 5. Y: Employee Retention	1. Penelitian kuantitatif dengan desain cross-sectional. Sampel sebanyak 150 responden dari beberapa perusahaan swasta di Jakarta menggunakan purposive	1. Compensation dan training & development berpengaruh positif terhadap job satisfaction, sedangkan organizational culture tidak berpengaruh. Selain itu, compens

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	ment and Accounting Research (IMAR), Vol.19 No.1			sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM).	ation dan job satisfaction berpengaruh positif terhadap employee retention, sementara job satisfaction memediasi pengaruh training & development terhadap employee retention.
17.	Hoang Thi Hue, Ha Thi Thanh Hoa, & Duong Thi Thuy Huong (2022). The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees: A Study of	1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada joint-stock commercial banks di Thai Nguyen Province, Viet Nam	1. Organizational Culture 2. Job Satisfaction	1. Kuantitatif 2. Cronbach's Alpha, EFA (Exploratory Factor Analysis), korelasi Pearson, regresi linear bergand a, ANOVA.	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Joint-Stock Commercial Banks in Thai Nguyen Province, Viet Nam European Journal of Business, Economics and Accountancy, Vol. 10				
18.	Lindawati Sirait, Sudarno, Achmad Tavip Junaedi, Astri Ayu Purwati, & Mazzlida Mat Deli, 2022 Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance Journal of Applied Business and Technolo	1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh leadership style, motivation, dan organizational culture terhadap job satisfaction dan teacher performance pada Taruna Andalan School.	1. X1: Leadership Style 2. X2: Motivation 3. X3:Organizational Culture 4. Y1: Job Satisfaction 5. Y2: Teacher Performance	1. Penelitian kuantitatif menggunakan metode survei. Populasi sekaligus sampel sebanyak 85 guru (saturated sampling/census). Data diperoleh melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS).	1. Leadership style, motivation, dan organizational culture berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction. Sementara itu, hanya leadership style dan job satisfaction yang berpengaruh positif terhadap teacher performance.

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	gy (JABT), Vol.3 No.2				
19.	Mochamad Rizki Sadikin, Junaedi, & Desnatria, 2024 Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction International Journal of Entrepreneurship and Business Management (IJEBM), Vol.3 No.2	1. Menganalisis pengaruh organizational culture, work environment, dan compensation terhadap job satisfaction pada karyawan PT Advics Manufacturing Indonesia.	1. **X1:** Organizational Culture 2. **X2:** Work Environment 3. **X3:** Compensation 4. **Y:** Job Satisfaction	1. Penelitian menggunakan survey dengan pendekatan explanatory research. Sampel sebanyak 40 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan SEM-PLS (SmartPLS).	1. Organizational culture, work environment, dan compensation berpengaruh positif signifikan terhadap job satisfaction.
20.	Hatinia Safurugara, 2025 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja di Kantor	1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai? 2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan	1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi 3. Kepuasan Kerja	1. Kuantitatif 2. Regresi linear berganda	1. Kuantitatif 2. Regresi linear berganda

No	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Badan Pengelolaan Keuangan Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Nias Selatan Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No. 2	kerja pegawai? 3. Apakah budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai?			

Sumber: Data Primer diolah (2026)

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan landasan yang menggambarkan hubungan logis antarvariabel berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Menurut Sugiyono (2023), kerangka konseptual disusun sebagai sintesis teori yang menjadi dasar perumusan hipotesis. Penelitian ini mengkaji pengaruh *Transformational Leadership* (X1), *Work Environment* (X2), dan *Organizational Culture* (X3) terhadap *Job Satisfaction* (Y) pada karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi,

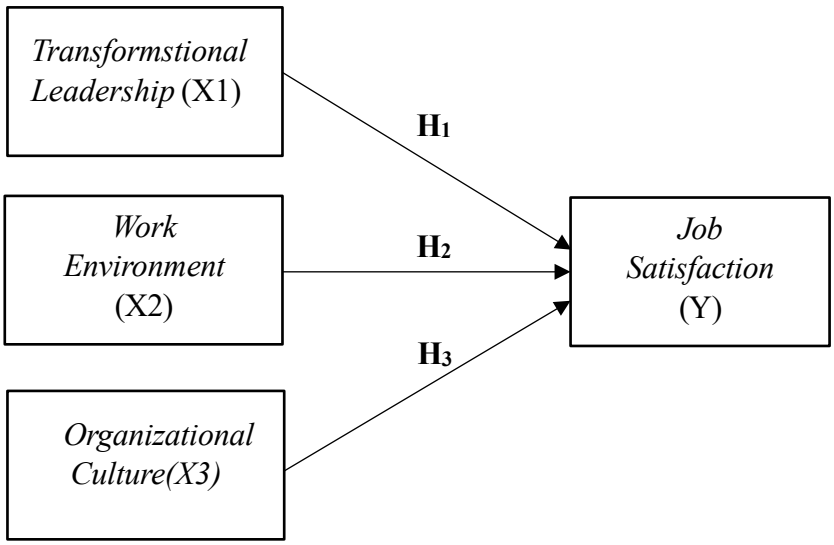
Transformational Leadership (X1), *Work Environment* (X2), dan *Organizational Culture* (X3) merupakan tiga variabel independen yang dalam penelitian ini diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap Job Satisfaction (Y) karyawan Generasi Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

Kantor Cabang Ngawi.Variabel *Transformational Leadership* (X1) yang diukur menggunakan teori Rafferty dan Griffin (2004) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Rakhmat & Sibarani (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**.** Variabel Work Environment (X2) yang diukur berdasarkan teori Leshabari *et al*. (2008) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Sejalan dengan itu Andriani *et al*., (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja secara empiris berpengaruh terhadap kepuasan kerja, penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja

Variabel *Organizational Culture* (X3) yang diukur menggunakan *Competing Values Framework* dari teori Lund (2003), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi berorientasi pada kerja sama (*clan culture*) dan pengembangan (*adhocracy culture*) memiliki hubungan positif yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja, yang berarti semakin kuat penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada kerja sama (*clan culture*) dan pengembangan (*adhocracy culture*), maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sejalan dengan itu, Rachmad dan Hartono (2024) menemukan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir



Sumber: Modifikasi Penelitian (Rafferty & Griffin,(2004); Leahabari *et al*, (2008); Lund, (2003)).

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas maka dapat diambil beberapa hipotesis. Hipotesis merupakan merupakan dugaan semestara hasil penelitian sebelum dibuktikan oleh data yang telah dianalisis. Berikut hipotesis dari penelitian ini:

1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis pertama ini dibangun di atas fondasi teori yang dikemukakan oleh Rafferty & Griffin, (2004), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh kuat terhadap berbagai luaran organisasi, termasuk kepuasan kerja. Kelima indikator transformational leadership menurut Rafferty & Griffin yaitu vision,

inspirational *communication*, *intellectual stimulation*, *supportive leadership*, dan *personal recognition*, secara teoritis berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karena kesemuanya memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan makna, pertumbuhan, pengakuan, dan rasa aman. Dalam teori pertukaran sosial *(Social Exchange Theory)*, karyawan yang menerima dukungan, inspirasi, dan pengakuan dari pemimpin cenderung membalas dengan keterlibatan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional menurut Rafferty & Griffin, (2004) relevan bagi Generasi Z karena dimensinya sejalan dengan karakteristik generasi ini. Karyawan Gen Z cenderung menghargai pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mampu menginspirasi, mendorong inovasi, memberikan dukungan, serta mengapresiasi kontribusi individu. Penerapan dimensi-dimensi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengingat Generasi Z sangat menghargai kepemimpinan yang autentik dan empatik.

Hipotesis ini didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Rakhmat & Sibarani (2025) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, Karim, (2017) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hidayat *et al*. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan *employee engagement* karyawan Generasi Z yang

berkontribusi pada kepuasan kerja dan retensi karyawan. Lazzaroni *et al*., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan kerja melalui mediasi iklim hubungan karyawan. Dengan demikian:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Gen Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi.

2. Pengaruh *Work Environment* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis kedua didasarkan pada teori Leshabari, (2008) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Teori ini sejalan dengan Herzberg's *Two-Factor Theory* (1959), yang menempatkan lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* sehingga kondisi kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan, sedangkan kondisi yang kurang memadai dapat menimbulkan ketidakpuasan.

Putra *et al*., (2024) dalam *Revista de Gestão – RGSA* menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berperan sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja karyawan. Sejalan dengan itu Andriani *et al*., (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja secara empiris berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh terhadap intensi turnover karyawan. Hasil kedua penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja.

Dinda P, A (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu dari tiga faktor utama yang secara konsisten memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Zhenjing *et al*., (2022) menemukan bahwa lingkungan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui model multi-mediasi yang melibatkan kepuasan kerja sebagai salah satu mediator. Dengan demikian:

H2: *Work Environment* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Gen Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi.

3. Pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction*

Hipotesis ketiga didasarkan pada teori Lund, (2003) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Melalui *Competing Values Framework (CVF),* Lund menemukan bahwa budaya yang berorientasi pada manusia dan inovasi (*clan* dan *adhocracy*) menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan budaya yang berorientasi pada kontrol (*hierarchy* dan *market*)

Lund, (2003) sendiri dalam studinya terhadap profesional pemasaran di berbagai perusahaan Amerika Serikat menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi ditemukan pada organisasi dengan budaya clan dan adhocracy. Sejalan dengan itu, Rachmad dan Hartono (2024) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat

mampu meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja karyawan. Sholihah *et al*., (2023) menemukan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama memengaruhi perilaku individu dalam organisasi melalui motivasi kerja. Komang *et al*., (2025) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan organizational commitment karyawan BRI. Dengan demikian:

H3: *Organizational Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Gen Z PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi.