

**PENGARUH PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DENGAN SIKAP KERJA SEBAGAI MEDIATOR PADA  
FRONTLINER BANK BRI KANTOR CABANG REMBANG**

**Rahmawati Dwi Rahayu<sup>1</sup>, Arum Wardhani Nusandari<sup>2</sup>, Rusmalia Dewi<sup>3</sup>**

[rahmawati041000@gmail.com](mailto:rahmawati041000@gmail.com)<sup>1</sup>

**Universitas Semarang**

***Abstract***

*This study aims to analyze the influence of organizational culture perception and transformational leadership on job satisfaction with work attitude as a mediator among frontliners at Bank BRI Rembang Branch Office. The research method used was quantitative, with a population of 124 respondents. A saturated sampling method was used, with a sample size of 94 respondents. Data collection was conducted using a scale method consisting of scales. The analysis method used was SEM (Structural Equation Modeling) using the SmartPLS 4.0 application. This study has seven hypotheses. The first hypothesis is that Organizational Culture Perception affects Job Satisfaction (T Statistic= 1.990; P=0.001). The second hypothesis is that Transformational Leadership affects Job Satisfaction (T Statistic=3.344 ; P=0.001), the third hypothesis is that Organizational Culture Perception affects Work Attitude (T Statistic= 4.861 ; P=0.000), while the fourth hypothesis is rejected, namely that Transformational Leadership does not affect Work Attitude (T Statistic=1.560 ; P=0.056), the fifth hypothesis that Work Attitude affects Job Satisfaction (T Statistic=2.209 ; P=0.043), the sixth hypothesis that Perception of Organizational Culture affects Job Satisfaction through Work Attitude (T Statistic=2.682 ; P=0.000), while the seventh hypothesis was rejected, namely that Transformational Leadership does not affect Job Satisfaction through Work Attitude (T Statistic=1.375 ; P=1.169).*

**Keywords:** *Organizational Culture Perception, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Work Attitude, Frontliner.*

***Abstrak***

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Sikap Kerja sebagai Mediator pada Frontliner Bank BRI Kantor Cabang Rembang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif, populasi dalam penelitian ini adalah 124 responden, dengan menggunakan metode sampel jenuh, sampel yang digunakan sebanyak 94 responden. Pengambilan data dilakukan menggunakan metode skala yang terdiri dari skala. Metode analisis yang digunakan adalah metode SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian ini memiliki 7 hipotesis, yaitu hipotesis pertama Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (T Statistic= 1,990 ; P=0,001), hipotesis kedua Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (T Statistic=3,344 ; P=0,001), hipotesis ketiga Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Sikap Kerja (T Statistic= 4,861 ; P=0,000), sedangkan hipotesis keempat ditolak yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Sikap Kerja (T Statistic=1,560 ; P=0,056), hipotesis kelima Sikap Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (T Statistic=2,209 ; P=0,043), hipotesis keenam Persepsi Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja (T Statistic=2,682 ; P=0,000), sedangkan hipotesis ketujuh ditolak yaitu Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja (T Statistic=1,375 ; P=1,169).

**Kata Kunci:** Persepsi Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Sikap

## PENDAHULUAN

Industri perbankan di Indonesia memegang peran sentral dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam dekade terakhir, sektor perbankan nasional mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi digital, dinamika regulasi, serta meningkatnya ekspektasi nasabah terhadap kualitas layanan. Di era globalisasi yang penuh dengan ketidakpastian, SDM tetap menjadi asset paling penting dan salah satu indikator keberhasilannya. Adalah terciptanya kepuasan kerja yang tinggi, karyawan yang puas cenderung punya dedikasi yang tinggi, Tingkat absensi yang rendah dan berkontribusi yang positif, namun untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan bukanlah hal yang mudah karena dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Salah satu faktor fundamental adalah persepsi budaya organisasi yang merupakan sistem nilai dan norma yang dianut. Bersama, jika karyawan mempersepsikan budaya tersebut sebagai lingkungan yang mendukung dan sejalan dengan nilai-nilai mereka, maka kepuasan dalam bekerja akan meningkat, dan begitupun sebaliknya jika ketidakcocokan persepsi terhadap budaya kerja seringkali menjadi pemicu utama ketidakpuasan dalam bekerja.

Selain budaya, peran seorang pemimpin sangat penting dalam menentukan arah kepuasan karyawannya. Kepemimpinan transformasional hadir sebagai model kepemimpinan yang mampu menjadi inspirasi dan memotivasi para karyawannya untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh suatu organisasi. Pemimpin yang mampu mentransformasikan visi dan misi menjadi aksi yang nyata dan memberikan perhatian kepada karyawannya membuat karyawan merasa dihargai dan meningkatkan kepuasan kerja, namun hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi terdapat faktor psikologis internal karyawan yaitu sikap kerja. Sikap kerja menjadi cermin perasaan, perilaku karyawan, dan keyakinan terhadap pekerjaannya, budaya yang positif dan kepemimpinan yang mengayoni, diharapkan mampu membentuk sikap kerja yang positif terlebih dahulu, sebelum akhirnya membuahkan kepuasan kerja untuk karyawan.

Berdasarkan kompleksitas hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji lebih dalam mengenai pengaruh persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dengan menempatkan sikap kerja sebagai variabel mediator sebagaimana tertuang dalam kerangka berpikir penelitian.

Di sisi lain, perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan penuh tekanan menuntut bank tidak hanya fokus pada aspek eksternal seperti produk dan layanan, tetapi juga pada pengelolaan internal, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Karyawan, terutama yang berada di garda terdepan (*frontliner*), memainkan peran krusial dalam membentuk citra bank dan memengaruhi kepuasan serta kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, perhatian terhadap kondisi kerja, kepuasan, dan sikap kerja para *frontliner* menjadi semakin penting dalam konteks perbankan modern di Indonesia.

Dalam menghadapi tantangan dan tekanan kerja di sektor perbankan, salah satu aspek yang menjadi perhatian penting adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, dan menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana organisasi berhasil memenuhi harapan dan kebutuhan karyawannya. Kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi produktivitas individual, tetapi juga berkaitan erat dengan loyalitas, semangat kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki hubungan interpersonal yang sehat di tempat kerja, serta lebih mampu memberikan pelayanan prima kepada nasabah, terutama dalam konteks pelayanan *frontliner* di sektor perbankan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang mencerminkan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kondisi kerja, serta peluang pengembangan karier. Kepuasan yang tinggi akan menurunkan turnover dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Salah satu institusi perbankan yang memiliki peran strategis dalam melayani masyarakat hingga ke pelosok adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI). Dikenal luas dengan fokus pada sektor mikro dan UMKM, BRI memiliki jaringan kantor yang tersebar luas di seluruh Indonesia, termasuk di wilayah Kabupaten Rembang, Jawa Tengah. Bank BRI Kantor Cabang Rembang merupakan salah satu cabang yang memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan layanan keuangan kepada masyarakat setempat. Dalam menjalankan fungsi pelayanan, peran frontliner seperti teller dan customer service sangat vital karena menjadi ujung tombak dalam membangun interaksi langsung dengan nasabah.

Kepuasan kerja merupakan hal yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi perusahaan, termasuk di perbankan. Bank sudah seharusnya memuaskan karyawannya karena mereka merupakan aset yang berharga bagi bank. Upaya memuaskan karyawan ini penting agar karyawan dapat berkinerja baik, khususnya dalam memberikan layanan kepada nasabah. Penelitian sebelumnya oleh Dian (2019) memperlihatkan bahwa kepuasan karyawan akan berdampak pada pemberian layanan kepada nasabah. Mengingat pentingnya kepuasan kerja ini, maka sangat penting bagi bank untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dalam realitasnya, dinamika pekerjaan frontliner di lingkungan BRI tidak lepas dari tantangan seperti tingginya intensitas pelayanan, target kerja yang ketat, serta kebutuhan untuk menjaga sikap profesional di tengah tekanan kerja yang tinggi. Situasi ini menimbulkan kebutuhan untuk memahami sejauh mana kepuasan kerja dirasakan oleh para frontliner di Kantor Cabang Rembang, serta apa saja faktor yang memengaruhinya. Guna memperoleh gambaran awal mengenai kepuasan kerja karyawan, peneliti melakukan wawancara eksploratif dengan sepuluh orang yang bertugas sebagai frontliner di Bank BRI Kantor Cabang Rembang. Subjek terdiri dari seorang customer service, seorang teller, dan seorang security. Sepuluh responden tersebut memiliki pengalaman langsung dalam menghadapi nasabah serta tekanan kerja harian yang kompleks.

Berikut adalah hasil data Indeks Kepuasan Karyawan (Employee Satisfaction Index (ESI)) – Bank BRI Kantor Cabang Rembang (2025) yang diperoleh dengan menggunakan data kuesioner internal BRI Cabang Rembang.

Tabel 1 Aspek Penilaian Indeks Kepuasan Karyawan *Employee Satisfaction Index (ESI)*

Aspek Penilaian	Indikator	Skor Rata-rata (1-5)	Kategori
1. Pekerjaan Itu Sendiri	Menarik, menantang, sesuai keahlian	4.2	Puas
2. Gaji dan Tunjangan	Kesesuaian gaji dengan beban kerja, tunjangan, bonus	4.0	Puas
3. Hubungan dengan Atasan	Dukungan, komunikasi, keadilan, gaya kepemimpinan	3.7	Cukup Puas
4. Hubungan dengan persepsi budaya organisasi	Kerja tim, kekompakan, dukungan rekan, keputusan yang adil	3.8	Cukup Puas
5. Peluang Karier dan Promosi	Kejelasan jenjang karier, sistem promosi	4.0	Puas
6. Kondisi dan Lingkungan Kerja	Fasilitas kerja, kenyamanan, keamanan, ergonomic	4.1	Puas

7. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan	Waktu kerja, fleksibilitas, beban kerja terhadap waktu pribadi	3.9	Cukup Puas
8. Pengembangan Diri & Pelatihan	Akses pelatihan, kesempatan belajar, coaching	4.0	Puas

Berdasarkan hasil survei kepuasan kerja karyawan yang mencakup delapan aspek penilaian utama, secara umum tingkat kepuasan berada dalam kategori "Puas", dengan skor rata-rata berkisar antara 3.7 hingga 4.2 pada skala 1 sampai 5. Hal ini mencerminkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki pandangan yang positif terhadap lingkungan kerja dan berbagai kebijakan organisasi, meskipun terdapat beberapa area yang perlu mendapatkan perhatian lebih lanjut.

Aspek dengan skor tertinggi adalah "Pekerjaan Itu Sendiri", dengan skor rata-rata 4.2. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan cukup menarik, menantang, dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Hal ini menjadi indikator bahwa karyawan terlibat secara aktif dan merasa pekerjaannya bermakna. Pada aspek Gaji dan Tunjangan, serta Peluang Karier dan Promosi, masing-masing memperoleh skor 4.0, yang menandakan tingkat kepuasan yang baik terhadap sistem kompensasi dan pengembangan karier. Karyawan merasa bahwa gaji yang diterima cukup sesuai dengan beban kerja, dan ada kejelasan terkait jenjang karier serta sistem promosi yang berlaku di organisasi. Kondisi dan lingkungan kerja juga dinilai positif, dengan skor 4.1, yang menunjukkan bahwa fasilitas kerja, kenyamanan, keamanan, dan faktor ergonomis telah cukup mendukung produktivitas karyawan.

Disisi lain, aspek Pengembangan Diri dan Pelatihan juga mendapat skor 4.0, mencerminkan bahwa organisasi telah menyediakan cukup banyak kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan, coaching, dan akses pembelajaran lainnya. Terdapat tiga aspek yang masih berada dalam kategori "Cukup Puas", yang perlu menjadi perhatian manajemen. Pertama, Hubungan dengan Atasan memperoleh skor 3.7, yang menunjukkan masih adanya tantangan dalam hal dukungan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Kedua, Hubungan dengan Persepsi Budaya Organisasi mendapat skor 3.8, yang mengindikasikan bahwa meskipun kerja tim dan kekompakan relatif terjaga, masih ada ruang untuk meningkatkan keadilan dan dukungan rekan kerja. Ketiga, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work-Life Balance) memperoleh skor 3.9, yang mencerminkan bahwa sebagian karyawan masih mengalami kesulitan dalam mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, terutama terkait fleksibilitas dan beban kerja.

Hasil Wawancara dari beberapa responden Bank BRI Cabang Rembang bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi Persepsi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Sikap Kerja di Bank BRI Cabang Rembang menjelaskan adanya pengaruh mengenai Budaya Organisasi. Salah satu frontliner, EM, menyampaikan bahwa meskipun telah berusaha memberikan pelayanan terbaik, responden merasa tidak dihargai secara optimal oleh sistem maupun pihak internal. Responden mengungkapkan bahwa persepsi budaya organisasi yang terlalu kaku membatasi inisiatif dan kreativitas, dan hal ini berdampak pada rasa puas dalam bekerja. Kehadiran atasan dengan gaya kepemimpinan yang terbuka dan suportif sangat membantu meningkatkan semangat kerja karyawan. EM juga menekankan pentingnya sikap kerja positif sebagai bentuk tanggung jawab pribadi yang mampu menjaga kestabilan emosional dan kepuasan dalam bekerja. (KB.LB/W1/EM/41-44).

AA mengungkapkan bahwa bekerja sebagai teller tidak semudah yang terlihat dari luar. Di balik kenyamanan ruangan ber-AC, terdapat tekanan tinggi, terutama saat sistem mengalami gangguan dan antrian panjang. Responden merasa bahwa persepsi budaya organisasi terlalu formal, membatasi komunikasi dua arah dan menghambat aspirasi karyawan. Meski responden memiliki sikap profesional dan positif, AA menyadari bahwa sikap tersebut tidak cukup bila

tidak ditopang oleh gaya kepemimpinan yang mendukung. AA menegaskan bahwa kepuasan kerja baru bisa tercapai bila ada dukungan dari sistem dan atasan (KB.LB/W2/AA/35-40). DK, yang telah bekerja selama 11 tahun sebagai petugas keamanan, menyoroti bahwa peran security kerap dianggap remeh meskipun memiliki tanggung jawab besar. Responden merasa budaya kerja yang terlalu formal membuatnya sulit bergerak di luar prosedur, meskipun tujuannya membantu. DK mengapresiasi atasan yang komunikatif dan mampu memberi semangat melalui tindakan nyata, bukan hanya instruksi. Bagi DK, sikap kerja ikhlas dan penuh tanggung jawab adalah kunci untuk tetap bertahan (KB.LB/W2/DK/29-33).

Sejalan dengan hal tersebut, Robbins dan Coulter (2019) menjelaskan bahwa persepsi budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang sekaligus membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya ini terbentuk dari nilai-nilai inti yang diwariskan oleh pimpinan sebelumnya serta terus berkembang seiring waktu. Persepsi budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas, loyalitas, serta arah yang jelas bagi seluruh anggota organisasi.

Hasil temuan tersebut sejalan dengan penelitian Wahyuddin et al. (2021) yang dilakukan di UIN Alauddin Makassar. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Budaya yang kaku dan minim penghargaan terhadap kontribusi individu menyebabkan kepuasan kerja berada pada tingkat sedang bahkan cenderung rendah. Sebaliknya, ketika nilai-nilai organisasi mendukung komunikasi terbuka, penghargaan, dan kolaborasi, kepuasan kerja meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, dalam konteks Bank BRI Kantor Cabang Rembang, perbaikan terhadap aspek persepsi budaya organisasi perlu menjadi perhatian manajemen. Budaya yang terbuka terhadap masukan, memberikan ruang aspirasi, dan mengapresiasi kontribusi setiap karyawan dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh.

Persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting yang turut membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada pemberdayaan, pemberian inspirasi, serta pengembangan potensi individu dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengatur dan mengawasi, tetapi berperan sebagai sumber motivasi, panutan, dan fasilitator pertumbuhan karyawan. Burns (2019) menekankan bahwa pemimpin transformasional menggerakkan perubahan nilai dan kesadaran moral dalam organisasi, sementara Bass (2020) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangkitkan semangat, loyalitas, dan komitmen bawahan melalui pengaruh karismatik, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, selain itu kepemimpinan transformasional juga mendorong pemberdayaan karyawan serta meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk membangun budaya kerja yang suportif dan dinamis. Bass (2020), menjelaskan bahwa pemimpin transformasional harus dapat menginspirasi dan memberdayakan bawahan atau pengikutnya, untuk mencapai tujuan di luar kepentingan pribadi demi kebaikan dan tercapainya visi misi organisasi atau kelompok yang lebih besar. Kepemimpinan yang mampu menumbuhkan rasa percaya, memberdayakan bawahan, dan menumbuhkan tanggung jawab kolektif akan berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja. Karyawan merasa dihargai, diberi ruang untuk berkembang, serta dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi secara bermakna. Hal ini secara alami meningkatkan loyalitas, semangat kerja, dan perasaan memiliki terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2018) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Pemimpin yang inovatif, adaptif, dan peduli terhadap kebutuhan bawahannya cenderung mampu menciptakan loyalitas dan

kepuasan dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional berkontribusi positif dalam membangun kepuasan kerja, terutama dalam organisasi yang menuntut kinerja tinggi dan pelayanan prima seperti sektor perbankan. Persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, sikap kerja juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sikap kerja mencerminkan kecenderungan perilaku individu terhadap pekerjaannya, baik yang ditunjukkan melalui komitmen, tanggung jawab, kedisiplinan, maupun motivasi intrinsik. Sikap ini terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari, persepsi terhadap lingkungan kerja, serta nilai-nilai yang dianut oleh individu. Menurut Robbins dan Judge (2017), sikap kerja merupakan evaluasi kognitif, afektif, dan perilaku terhadap pekerjaan seseorang yang akan memengaruhi bagaimana individu tersebut merespons situasi kerja. Sikap kerja yang positif akan menciptakan persepsi yang konstruktif terhadap tugas, kolega, dan pimpinan, sehingga memperbesar peluang terbentuknya kepuasan kerja yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Musa (2023) menunjukkan bahwa sikap kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Sikap yang positif, seperti semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan antusiasme terhadap tugas-tugas pekerjaan, terbukti mampu meningkatkan produktivitas, membangun kerja sama tim, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sebaliknya, sikap negatif, seperti rasa apatis, ketidakpedulian, atau kecenderungan untuk menghindari tanggung jawab, dapat menurunkan semangat kerja serta mengganggu keharmonisan lingkungan kerja.

Sikap kerja mencerminkan ekspresi evaluatif yang terdiri dari komponen kognitif (keyakinan), afektif (perasaan), dan perilaku (tindakan). Ketiga komponen ini memengaruhi cara individu berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Oleh karena itu, pemahaman terhadap sikap kerja karyawan menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, memiliki makna dalam pekerjaannya, dan terhubung secara emosional dengan organisasi.

Telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara variabel persepsi budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, sikap kerja, dan kepuasan kerja, masih terdapat sejumlah celah yang perlu dieksplorasi lebih dalam, khususnya dalam konteks sektor perbankan di tingkat operasional frontliner. Beberapa gap penting sebagai berikut:

Berbagai penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sulistyawati (2022) menemukan bahwa persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan milenial. Dalam penelitian ini belum menguji peran sikap kerja sebagai variabel moderator, pada penelitian Lestari dan Wibowo (2021) menemukan bahwa sikap kerja memoderasi hubungan antara persepsi budaya organisasi dan kepuasan kerja. Persepsi budaya organisasi yang baik tidak akan maksimal efeknya terhadap kepuasan kerja jika sikap kerja karyawan rendah. Yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh tersebut, serta belum memfokuskan pada konteks kerja frontliner di sektor perbankan. Penelitian oleh Mattajang et al. (2022) juga menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap Keterikatan Karyawan (*employee engagement*), tetapi tidak mempertimbangkan persepsi budaya organisasi dan variabel moderasi sikap kerja.

Abdul Hakim (2015) lebih lanjut menyoroti peran persepsi budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan perbankan, namun tidak melibatkan unsur kepemimpinan ataupun sikap kerja dalam analisisnya. Di sisi lain, Singh dan Yadav (2020) menempatkan persepsi budaya organisasi sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, tetapi studi tersebut dilakukan dalam konteks bank di India dan tidak melibatkan variabel sikap kerja yang dapat memperkuat hubungan antar variabel tersebut.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hasil wawancara dengan beberapa karyawan frontliner di Bank BRI Cabang Rembang menunjukkan adanya dinamika yang lebih kompleks. Karyawan mengungkapkan bahwa persepsi budaya organisasi yang terlalu formal dan kaku sering kali membatasi ruang inisiatif serta komunikasi dua arah. Kehadiran kepemimpinan yang suportif belum secara otomatis menjamin tercapainya kepuasan kerja tanpa adanya sikap kerja positif dari individu. Salah satu frontliner, Responden EM (KB.LB/W1/EM/27–34), menyampaikan bahwa sikap kerja yang penuh tanggung jawab dan stabil secara emosional membantunya tetap termotivasi meskipun sistem kerja kurang apresiatif. Pernyataan ini sejalan dengan Responden AA (KB.LB/W2/EM/27–34) dan Responden DK (KB.LB/W3/DK/5–10) yang sama-sama menekankan pentingnya sikap kerja dalam menghadapi tekanan pekerjaan, keterbatasan komunikasi, hingga perasaan kurang dihargai oleh sistem.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan yang belum dijangkau oleh studi sebelumnya dengan mengintegrasikan persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional serta menempatkan sikap kerja sebagai variabel moderator. Fokus penelitian ini pada karyawan frontliner di sektor perbankan, khususnya Bank BRI Kantor Cabang Rembang, memberikan kontribusi kontekstual yang lebih spesifik dan relevan terhadap dinamika kepuasan kerja di lingkungan kerja yang memiliki tuntutan pelayanan tinggi dan tekanan sistemik yang kuat.

Hasil studi lapangan serta penelitian terdahulu yang telah dibahas, menjadi topik menarik yang membuat peneliti melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan Sikap Kerja sebagai Mediator pada Frontliner Bank BRI Kantor Cabang Rembang.

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif sendiri yaitu data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2019). Pendapat yang lain disampaikan oleh Salahudin (2017) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya.

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat dari orang, obyek suatu konsep yang dapat diukur dan memiliki variasi. Variabel adalah segala sesuatu yang dapat berpengaruh dan bisa diukur dalam penelitian. Variabel digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara satu faktor dengan faktor lainnya. (Sugiyono, 2019).

## **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan analisis pengujian variabel yang telah dilakukan maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

### **1. Pengaruh langsung antara Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Persepsi budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk persepsi, sikap, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan. Budaya yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat rasa memiliki, serta meningkatkan kepuasan kerja.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Subijanto (2019) pada karyawan Bank BJB Cabang Surabaya. Penelitian tersebut mengungkap bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Semakin kuat persepsi budaya organisasi dalam hal orientasi pada hasil, komunikasi terbuka, dan dukungan terhadap perkembangan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh individu.

Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa budaya yang menghargai kontribusi dan memberikan ruang bagi partisipasi karyawan terbukti menciptakan kondisi kerja yang lebih positif dan produktif, selain itu pada karyawan, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja menjadi salah satu faktor paling dominan dalam menciptakan perasaan puas terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang mendukung interaksi sosial yang sehat dan penghargaan yang adil akan mendorong keterlibatan dan kenyamanan kerja yang lebih besar.

## **2. Pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk melampaui ekspektasi kerja. Pemimpin transformasional menekankan pada visi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta pengaruh ideal (*idealized influence*) untuk mendorong keterlibatan dan pertumbuhan karyawan.

Sejalan dengan temuan peneliti di lapangan, kepemimpinan transformasional merupakan faktor krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Di lingkungan kerja yang dinamis dan menuntut seperti perbankan, kehadiran pemimpin yang transformatif menjadi modal penting dalam menjaga semangat kerja, loyalitas, serta kesejahteraan psikologis karyawan.

Sejalan dengan penelitian oleh Putri dan Hidayat (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam studi yang dilakukan pada sektor jasa keuangan, ditemukan bahwa pemimpin yang mampu menjadi panutan, memberikan dukungan emosional, dan mendorong inovasi cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan merasa lebih dihargai, terlibat secara emosional, dan memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi.

## **3. Pengaruh langsung antara Persepsi Budaya Organisasi terhadap Sikap Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Persepsi budaya organisasi yang kuat dan konsisten akan memberikan pedoman perilaku yang jelas, membangun rasa memiliki, dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Hal ini berdampak langsung terhadap sikap kerja, di mana karyawan akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan menumbuhkan tanggung jawab serta loyalitas terhadap pekerjaan.



Persepsi budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, partisipasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu mampu membentuk sikap kerja yang positif. Karyawan menjadi lebih termotivasi, disiplin, dan menunjukkan dedikasi tinggi karena karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi, terutama dalam dunia perbankan.

Penelitian yang meneliti pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap sikap kerja pegawai di sektor pemerintahan oleh Yusriadi et al. (2021), penelitian tersebut menyimpulkan bahwa persepsi budaya organisasi yang menjunjung nilai kolaborasi, integritas, dan pelayanan publik mampu membentuk sikap kerja proaktif, bertanggung jawab, dan loyal terhadap tugas. Budaya kerja yang konsisten dengan nilai-nilai personal karyawan menciptakan keselarasan yang memperkuat keterikatan dan sikap kerja positif.

#### **4. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Sikap Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak. Dalam lapangan, dinamika jawaban subjek yaitu karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang kaitannya dengan jawaban kuesioner per indikator yang sudah diolah masing-masing bobot jawabannya memiliki dinamika pola jawaban. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahannya dengan cara menciptakan visi masa depan yang jelas serta menumbuhkan rasa makna dalam bekerja. Dalam temuan di lapangan, terdapat kemungkinan bahwa pemimpin kurang dalam memberdayakan karyawan yang menjadikan kurangnya pengaruh terhadap sikap kerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Haryadi (2018), kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dengan sikap kerja karyawan, terutama dalam hal loyalitas, rasa memiliki, dan komitmen terhadap tugas.

#### **5. Pengaruh langsung Sikap Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa sikap kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima. Sikap kerja mencerminkan pandangan, perasaan, dan kecenderungan perilaku individu terhadap pekerjaannya, termasuk sejauh mana ia merasa puas, termotivasi, dan terlibat. sikap kerja yang positif akan memengaruhi cara karyawan menilai pekerjaannya, termasuk dalam hal komitmen, loyalitas, dan kepuasan kerja.

Pada karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, karyawan yang memiliki sikap kerja positif cenderung menunjukkan antusiasme, rasa tanggung jawab, serta optimisme dalam menghadapi tantangan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pengalaman kerja.

Cahyani (2023) dalam penelitiannya mengenai sikap kerja, menjelaskan bahwa sikap kerja yang diukur melalui indikator tanggung jawab, dedikasi, dan semangat kerja, terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Karyawan dengan sikap kerja tinggi merasa lebih puas karena mampu memaknai pekerjaan sebagai bagian penting dari jati diri, bukan sekadar rutinitas. Lingkungan kerja pun dirasakan lebih menyenangkan karena memiliki persepsi yang positif terhadap tantangan maupun interaksi sosial di tempat kerja.

## **6. Pengaruh tidak langsung Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa persepsi budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sikap kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima. Sikap kerja yang positif, seperti rasa tanggung jawab, komitmen, dan antusiasme, berkontribusi terhadap terciptanya kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama saat karyawan dihadapkan pada persepsi organisasi yang kaku. Dengan kata lain, sikap kerja dapat berfungsi sebagai penyangga dalam situasi kerja yang penuh tantangan.

Temuan di lapangan mengungkap bahwa meskipun beberapa responden merasa persepsi budaya organisasi terlalu formal atau kepemimpinan belum optimal, dan tetap mampu mempertahankan kinerja dan kepuasan kerja karena memiliki sikap kerja yang bertanggung jawab dan positif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa meski tidak merasa cukup dihargai oleh sistem, tetap berusaha memberikan pelayanan terbaik karena menganggap itu sebagai tanggung jawab pribadi.

Sejalan dengan penelitian Sari (2023) yang membuktikan bahwa sikap kerja memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Dalam kondisi sikap kerja yang tinggi, pengaruh kepemimpinan menjadi lebih signifikan dalam meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan. Sikap kerja karyawan tinggi, pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menjadi lebih kuat dan stabil.

## **7. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja**

Pada penelitian ini, dari hasil pengujian yang telah dilakukan, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui sikap kerja karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak. Dalam lapangan, dinamika jawaban subjek yaitu karyawan frontliner bank BRI Cabang Rembang kaitannya dengan jawaban kuesioner per indikator yang sudah diolah masing-masing bobot jawabannya memiliki dinamika pola jawaban.

Hal tersebut juga didukung dengan hasil olah data deskriptif yang menunjukkan bahwa data di lapangan mengenai sikap kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Temuan wawancara mengungkap bahwa persepsi budaya organisasi di lapangan dinilai terlalu formal dan kaku yang cenderung membatasi inisiatif, hal tersebut secara rinci dipaparkan dalam analisis deskriptif jawaban subjek di lapangan.

Sejalan dengan penelitian oleh Hassanah (2020), bahwa persepsi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional tidak berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian tersebut sikap kerja sebagai variabel moderator tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan dan persepsi budaya karyawan. Peran sikap kerja tidak signifikan, dimana karyawan memiliki sikap kerja yang tidak merasa puas meski persepsi budaya organisasi baik dan gaya kepemimpinan yang baik pula.

Penelitian ini memiliki kelemahan yaitu pada jumlah responden yang hanya berasal dari satu lembaga, sehingga cakupan data masih terbatas. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini dengan menambah jumlah sampel dan lokasi penelitian.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian dari tujuh hipotesis penelitian berdasarkan kerangka acuan teoritis dengan uji SEM-PLS untuk menjawab rumusan masalah penelitian, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis pertama (H1) diterima. Semakin tinggi persepsi budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis kedua (H2) diterima. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
3. Ada pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Sikap Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis ketiga (H3) diterima. Semakin tinggi persepsi budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan.
4. Tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Sikap Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis keempat (H4) ditolak, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional belum tentu meningkatkan sikap kerja yang dimiliki oleh karyawan.
5. Ada pengaruh Sikap Kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis kelima (H5) diterima. Semakin tinggi sikap kerja yang dimiliki karyawan, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
6. Ada pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis keenam (H6) diterima. Sikap Kerja memediasi secara signifikan Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
7. Tidak ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Sikap Kerja karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang. Hipotesis ketujuh (H7) diterima. Sikap Kerja tidak memediasi secara signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

## Saran

1. Saran bagi para karyawan Frontliner yaitu :

Penelitian mengenai kepuasan kerja pada karyawan frontliner Bank BRI Cabang Rembang, diharapkan para karyawan dapat terus mengembangkan dan menggali diri berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja pada dunia perbankan, sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan yang maksimal dalam bekerja.

2. Saran bagi pihak Lembaga Perbankan yaitu :

Diperlukan dan ditambahkan pengadaan evaluasi terhadap sumber daya pada Lembaga perbankan, dengan demikian dapat mengetahui faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan di Lembaga tersebut, sehingga dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan dapat mengoptimalkan performa kerja didalamnya.

### 3. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu :

Penggunaan sampel subjek yang lebih banyak dari beberapa Lembaga perbankan tidak hanya satu lingkup saja, kemungkinan jawaban atau pertanyaan terbuka akan semakin banyak. Penggunaan metode campuran (mixed methods) dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Hakim. (2015). Effect of organizational culture, organizational commitment to performance: Study in public service agencies. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(1), 69–76. <https://doi.org/10.18034/gdeb.v4i2.145>
- Ahmad, R., Hidayat, R., & Azis, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Work Attitude and Organizational Commitment. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 35–45. <https://doi.org/10.22146/jlo.67129>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2015). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Handbook of Attitudes* (pp. 173–221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Annamalai, S. (2022). Influence of perceived equity, job enrichment, and burnout among educators in Indian private universities on job satisfaction and the desire to quit. *Frontiers in Education*, 7, 991068. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.991068>
- Asikgil, B. (2021). An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/121>
- Astuti, R., & Wahyuni, S. (2020). Transformational leadership and job satisfaction among bank employees. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(2), 115–125. <https://doi.org/10.31294/jmb.v17i2.XXXX>
- Bass, B. M. (2020). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set* (3rd ed).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2020). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Davlembayeva, D. & Alamanos, E.. (2023) Equity Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Fazio, R. H. (2018). The Role of Attitude Accessibility in the Attitude-to-Behavior Process. Diakses dari <https://doi.org/10.1086/209162>
- Fitriani, D., & Nurtjahjono, M. D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Sikap Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. (2022). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Griffin. (2018). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hair et.al. (2019). *Multivariate Data Analysis*, Eighth Edition. In Annabel Ainscow
- Handayani, S. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan sikap kerja sebagai variabel moderator. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 45–57.
- Hartono, (2017). *Metode Penelitian Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lestari, D., & Wibowo, A. (2021). Work attitude as a moderator of the influence of organizational culture on job satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(2): 85–94.
- Mattajang, I., Aswar, K., & Wahyuni, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap employee engagement melalui kinerja pegawai. *Jurnal Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(4), 1560–1572.
- Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Mohamed, I. A. H., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the link between organizational learning and transformational leadership: A review. *Open Access Library Journal*, 8(5). <https://www.oaijournal.com>
- Neal, W. S. (2020). Denison Organizational Culture Survey. Denison Consulting.
- Nuraini, A. (2022). Pengaruh Sikap Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 134–142. <https://doi.org/10.31289/jmk.v14i2.5123>
- Pratama, S. A., Rossanty, N. P. E., Idris, I., Risky, N., & Buntuang, P. C. D. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 5072–5079. DOI: 10.24176/bmaj.v4i2.6602
- Purwanto, A., Bernarto, I., Sijabat, R., & Sembiring, J. (2022). The effect of work attitude on employee job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 789–799.
- Putri, A. F., & Hidayat, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 102–110. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v7i2.4321>
- Ratwono, A. B., Prasetyo, I., & Subijanto, S. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan Bank BJB Surabaya cabang. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.37504/jmb.v3i1.352>
- Riyanti, E., & Nugroho, D. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan bank swasta di Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 23–31.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sari, A. P., & Cahyani, R. (2023). Pengaruh Sikap Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Logistik. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(1), 78–88. <https://doi.org/10.33005/jimt.v6i1.1143>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sihombing, B. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Sikap Kerja Karyawan Bank Swasta di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 55–64. <https://doi.org/10.31843/jmbi.v12i1.3421>
- Singh, R., & Yadav, R. 2020. Impact of transformational leadership on job satisfaction: Mediating role of organizational culture in Indian banking sector. *Journal of Management Development*, 39(3): 273–287.
- Singh, S., & Yadav, R. K. (2020). Role of organizational culture as a mediator between transformational leadership and job satisfaction in Indian banking sector. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 7(5), 217–225. <https://doi.org/10.26837/jeei.v1i1.1205>
- Subijanto. (2019). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Penerbit Andi
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cetakan ke 24. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, (2021), *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: ALFABET.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyawati, A., Pramudianti, M., & Fahrizal, A. (2022). The influence of work environment, organizational culture and transformational leadership on employee job satisfaction. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 9(1), 1–10. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.680>
- Sulistyawati, D. A., Mattajang, T. R., & Abdul Hakim, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan

- Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Industri Perhotelan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.37715/jrmb.v8i1.4568>
- Sulistiyawati, I., Prasetyo, A., & Handayani, S. (2022). Organizational culture, transformational leadership, and job satisfaction among millennial employees. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1): 45–56.
- Sumber Daya Manusia, 15(2), 110–120. <https://doi.org/10.25139/jmsdm.v15i2.3789>
- Vebrianis, S., Agussalim, M., & Haryati, R. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bumi Sarimas Indonesia. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.
- Wahyuddin, W., Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dosen di UIN Alauddin Makassar. *Edu-Leadership*, 1(1), 61–66. DOI: 10.24252/edu.v1i1.22153
- Wardani. (2021). Psychological Capital, Psychological Empowerment, dan Employee. E-Book.
- Wibowo, S., & Lestari, A. (2018). Organizational culture and leadership style toward job satisfaction in financial institutions. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(1), 41–52.
- Yusriadi, Y., Saharuddin, S., & Azis, M. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employee Work Attitude in Local Government. *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 8(2), 291–298. <https://doi.org/10.26858/ja.v8i2.22291>
- Zhu, Y. (2018). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293–299. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>.