

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Di dalam setiap organisasi terdapat nilai-nilai yang harus dianut oleh karyawannya saat bekerja untuk mencapai tujuan dari organisasi. Pemimpin dalam organisasi memberikan peraturan, contoh, dan penilaian terhadap setiap karyawannya agar tindakan yang dilakukan oleh karyawan tidak menyimpang dari nilai organisasi yang telah dibentuk dari awal organisasi tersebut didirikan.

Hasibuan (2011) menyatakan organisasi merupakan tempat berkumpulnya berbagai macam sumber daya manusia yang dibentuk secara resmi, memiliki bagan, dan teratur yang melakukan hubungan kerjasama untuk meraih tujuan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan aturan dan nilai organisasi akan memberikan hasil kerja yang sesuai tujuan organisasi. Hasil kerja yang optimal akan membuat organisasi memiliki perkembangan yang pesat karena adanya sumber daya manusia yang baik dan teratur. Pemimpin harus menerapkan sebuah cara yang efektif untuk menciptakan sumber daya manusia yang baik untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi secara maksimal. Karyawan diberi dorongan terus-menerus agar dapat memberikan hasil yang maksimal yaitu dengan adanya motivasi dan lingkungan kerja yang tepat, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi karyawan dan dapat memberikan *output* yang baik.

Di setiap organisasi pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan oleh Rivai (2014) yaitu beberapa cara yang dimiliki oleh

pemimpin untuk mengarahkan pengikutnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan digunakan untuk mengarahkan dan mengetahui lingkungan kerja seperti apa yang membuat karyawan nyaman.

Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang bervariasi. Menurut Muller *et al* (2013) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dipilih sebagai tolok ukur gaya kepemimpinan pada penelitian ini karena kedua gaya kepemimpinan ini memiliki dua peran yang berbeda yang dapat menjelaskan karakteristik gaya kepemimpinan seperti apa yang ingin diterapkan oleh pemimpin organisasi terhadap anggotanya. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mengarahkan karyawan kepada motivasi internal seperti kepuasan dalam mencapai target dan menjelaskan nilai moral dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan transaksional mengarahkan karyawan kepada motivasi eksternal seperti gaji dan fasilitas sebagai bentuk imbalan dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

.Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) budaya organisasional didefinisikan sebagai sebuah bentuk kerangka kerja yang menjadi tolok ukur karyawan dalam beraktivitas dan membuat keputusan untuk mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dibentuk dalam organisasi menciptakan budaya organisasional. Budaya organisasional membuat karyawan bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, di mana terdapat ciri khas identitas sebuah organisasi yang berbeda dari organisasi lainnya. Budaya organisasional

mengantisipasi segala bentuk tindakan karyawan yang menyimpang saat berada di dalam lingkungan organisasi.

Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) menyatakan budaya organisasional dibedakan menjadi tiga bentuk yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif. Budaya birokrasi, inovatif, dan suportif dipilih sebagai tolok ukur budaya organisasional pada penelitian ini karena ketiga budaya organisasional ini memiliki peran yang berbeda-beda yang dapat menjelaskan lingkungan dan budaya kerja seperti apa yang ingin diterapkan oleh pemimpin organisasi terhadap anggotanya. Pemimpin dengan budaya birokrasi menerapkan budaya kerja yang memiliki pedoman hirarki yaitu adanya penggolongan karyawan ke dalam kelompok-kelompok tertentu berdasarkan jabatan. Budaya inovatif menerapkan budaya yang berdasarkan pada kreativitas dan orientasi hasil kerja di mana anggota organisasi dapat bereksplorasi terhadap lingkungan kerja. Budaya suportif menerapkan kerjasama di antara anggota organisasi yang lebih berorientasi pada sumber daya manusia.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasional yang berjalan dengan seimbang akan memberikan efektivitas untuk karyawan. Organisasi dapat bergerak maju dengan pesat sesuai target karena memiliki sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dengan mendapatkan arahan dari pemimpin, sehingga dapat menghasilkan output yang optimal. Pemimpin dan manajer bekerja sama menciptakan dalam sumber daya manusia yang baik dengan cara pengarahan, pelatihan, dan evaluasi, sehingga organisasi memiliki sumber daya manusia yang mumpuni.

Karyawan yang bekerja dalam organisasi memberikan waktu, pemikiran, dan seluruh tenaga yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaannya dan mendapatkan

imbangan. Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Karyawan yang merasa puas akan memiliki semangat dan motivasi kerja yang signifikan positif dalam menyelesaikan pekerjaannya di kemudian hari.

Kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan dengan salah satunya yaitu memberikan pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang karyawan. Rekrutmen akan dilakukan dengan memilih pekerjaan yang sesuai dengan calon karyawan yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja, sehingga pekerjaan yang sesuai membuat karyawan merasa nyaman. Karyawan yang menyelesaikan tugasnya mendapatkan apresiasi dari rekan kerja atau atasannya sehingga membuat karyawan merasa senang karena dihargai. Karyawan memberikan seluruh tenaganya untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mendapatkan timbal balik atau apresiasi, sehingga membuat karyawan lebih bersemangat untuk tetap bekerja optimal dan memberikan hasil yang terbaik.

Topik ini menarik diteliti untuk mencari tahu pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan budaya organisasional sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di CV. Agrabama Trans Parama di mana organisasi ini bergerak di bidang jasa ekspedisi. Organisasi ini dipilih oleh peneliti sebagai lokasi penelitian karena organisasi ini menuntut karyawan dapat bekerja secara efektif dan tepat waktu. Untuk mewujudkan karakteristik karyawan tersebut, maka gaya kepemimpinan dan budaya organisasional dapat menjadi faktor penunjang pemimpin untuk dapat menciptakan sumber daya manusia yang efektif dan disiplin tepat waktu yang dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat

mengarahkan cara berpikir dan bertindak karyawan dan budaya organisasional dapat menciptakan lingkungan organisasi yang sesuai dengan gaya kepemimpinan yang dibentuk. Kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan di CV. Agragama Trans Parama bila gaya kepemimpinan dan budaya organisasional yang diterapkan dapat membuat karyawan berhasil mencapai tujuan organisasi dan karyawan dapat memperoleh imbalan yang sesuai dengan keinginannya.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasional menjadi tolok ukur karyawan dalam bertindak dan berperilaku di organisasi. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasional yang sesuai terhadap karyawan akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi untuk karyawan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, peneliti menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
2. Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
3. Apakah budaya birokrasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?

4. Apakah budaya birokrasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
5. Apakah budaya suportif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
6. Apakah budaya suportif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
7. Apakah budaya inovatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?
8. Apakah budaya inovatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama?

### **1.3. Batasan Masalah**

1. Kepemimpinan transformasional membuat pemimpin menekankan nilai-nilai moral kepada para pengikutnya yang membuat anggota organisasinya lebih sadar tentang nilai dari sebuah pekerjaan, serta mengajak pengikutnya untuk mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi. Pemimpin lebih menunjukkan sikap saling kerja sama dan pembelajaran secara kolektif antar pemimpin dan seluruh pengikutnya (Kharis, 2015).
2. Kepemimpinan transaksional lebih mengutamakan kepentingan pribadi anggota organisasinya di mana pemimpin memotivasi para pengikutnya dengan memberikan penghargaan materiil sebagai timbal balik dari tanggung jawab

anggotanya dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi penghargaan yang didapatkan karyawan, semakin tinggi juga kinerjanya (Wibowo, 2014).

3. Budaya birokrasi memiliki budaya kerja yang berpedoman pada hirarki di mana terdapat penggolongan anggota organisasi berdasarkan jabatan atau kepentingannya masing-masing. Budaya kerja ini bersifat terorganisir dan sistematis yang memiliki pembagian tanggungjawab dan kekuasaan seperti di militer dan pemerintahan yang memiliki komando sangat kuat dan terpusat (Wallach, 1983 dalam Visvanathan *et al.*, 2018).
4. Budaya inovatif berfokus pada budaya yang mengutamakan kreativitas dan orientasi hasil kerja. Organisasi memberikan kesempatan anggotanya untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerjanya untuk membangun sumber daya manusia yang lebih adaptif. Budaya ini dilakukan oleh organisasi *start up* yang bertujuan menciptakan hal baru untuk masyarakat dalam menciptakan kemajuan ekonomi dan teknologi. (Wallach, 1983 dalam Visvanathan *et al.*, 2018).
5. Budaya suportif memiliki budaya yang mengutamakan kerja sama antar anggota dalam organisasi. Budaya ini berorientasi pada sumber daya manusia yang menciptakan lingkungan organisasi harmonis, adil, dan ramah. Organisasi memberikan seluruh dukungan dan kepercayaan terhadap anggotanya untuk lebih maju (Wallach, 1983 dalam Visvanathan *et al.*, 2018).
6. Kepuasan kerja adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaan, gaji, kesempatan promosi, dan lingkungan kerja (Hughes *et al.*, 2012).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
3. Untuk menganalisis peran budaya birokrasi dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
4. Untuk menganalisis peran budaya birokrasi dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
5. Untuk menganalisis peran budaya suportif dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
6. Untuk menganalisis peran budaya suportif dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.
7. Untuk menganalisis peran budaya inovatif dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.



8. Untuk menganalisis peran budaya inovatif dalam memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan atau pedoman untuk CV. Agragama Trans Parama sebagai masukan agar organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja terhadap karyawan melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasional.

2. Masyarakat

Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi bagi masyarakat yang tertarik untuk melakukan penelitian terkait sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi.

3. Peneliti/ Pembaca

Hasil penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi untuk pembaca yang ingin melakukan penelitian sumber daya manusia khususnya dalam menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan budaya organisasional sebagai variabel moderasi.

### **1.6. Sistematika Laporan**

Sistematika laporan terdiri dari 5 bab yaitu:

#### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini berisi penelitian secara umum yang disajikan pada latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

### **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang terdapat teori-teori topik penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasional, penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi lokasi penelitian, data penelitian, metode penelitian, model penelitian, populasi dan sampel, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisi mengenai hasil penelitian yang terdiri dari pengujian instrumen, profil responden penelitian, deskripsi penilaian responden pada variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasional, kepuasan kerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, budaya organisasional memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan pembahasan.

### **Bab V Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan hasil dari penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**