

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**

## **2.1. Kepuasan Kerja**

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya (Sutrisno, 2017). Karyawan yang bekerja akan meluangkan waktu dan tenaga untuk pekerjaannya dalam memenuhi tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki motivasi untuk lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain tugas yang sesuai dan memuaskan, karyawan harus mendapatkan rasa senang atau bahagia yang dapat diperoleh dari ucapan selamat dari atasan dan rekan kerja, sehingga apresiasi yang didapatkan karyawan akan meningkatkan perasaan (batin) karyawan dan menjadi motivasi. Sebaliknya, bila tidak bahagia karyawan menjadi jenuh dan dapat menurunkan motivasinya dalam bekerja.

Kepuasan kerja menjadi tolok ukur untuk mengetahui seberapa besar karyawan merasakan dampak dari pekerjaan yang dilakukan. Bukti organisasi memiliki sumber daya manusia yang baik yaitu di mana organisasi memiliki karyawan yang merasakan lebih besar dampak positifnya daripada dampak negatif saat bekerja. Pemimpin dan manajer sumber daya manusia memiliki kewajiban untuk dapat menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang baik. Pemimpin harus mencari cara bagaimana karyawan dapat memiliki kepuasan kerja yang sesuai, sehingga anggota organisasinya dapat terus termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sutrisno (2017) menjabarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1) Faktor Psikologis

Faktor psikologis berhubungan dengan kondisi batin atau perasaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman, dan keahlian dalam bekerja. Karyawan yang memiliki minat dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan, serta kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan memberikan dampak positif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2) Faktor Sosial

Faktor sosial berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dan dengan rekan kerja atau atasan dan bawahan.

3) Faktor Fisik

Faktor fisik berhubungan dengan kondisi fisik dan tindakan karyawan seperti jenis pekerjaan, waktu jam kerja, perlengkapan kerja, dan kesehatan karyawan.

4) Faktor Finansial

Faktor finansial berhubungan dengan kesejahteraan karyawan seperti gaji, tunjangan, dan asuransi (jaminan sosial).

Menurut Tasios dan Ginnaouli (2017) aspek-aspek kepuasan kerja meliputi:

1) Sifat Pekerjaan

Sifat pekerjaan adalah di mana pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan hati nurani. Karyawan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

2) Gaji

Gaji adalah pendapatan yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan oleh karyawan.

3) Promosi

Promosi adalah kesempatan karyawan untuk meningkatkan jabatan atau karier di dalam organisasi.

4) Supervisi

Supervisi adalah dukungan dari pemimpin terhadap anggotanya untuk mengawasi langsung dan memberikan bantuan terkait pekerjaan.

5) Rekan Kerja

Rekan kerja adalah sekelompok anggota di dalam organisasi yang memiliki hubungan kerja untuk saling memotivasi dan bekerja sama.

## 2.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin menerapkan berbagai macam bentuk teknik dan perilaku untuk mempengaruhi anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi (Zainal, 2017). Gaya kepemimpinan digunakan untuk mengarahkan tindakan dan perilaku anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan pemimpin. Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan dengan tujuan untuk berkomunikasi, edukasi dan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kondisi (kenyamanan) karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa termotivasi dan nyaman saat bekerja menjadi wujud di mana pemimpin berhasil membawa pengikutnya sesuai dengan keinginan dan tujuan pemimpin. Sebaliknya bila karyawan merasa tertekan, pemimpin dianggap gagal.

Menurut Joseph dalam Rahayu *et al* (2017) faktor-faktor pemimpin dalam menciptakan gaya kepemimpinan yaitu:

1) Kepribadian

Pemimpin akan menciptakan gaya kepemimpinan sesuai dengan nilai atau pedoman yang dipahaminya dan latar belakang sikap pemimpin.

2) Harapan dan Perilaku Pemimpin

Pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan ide dan keinginannya.

3) Karakteristik

Ciri khas perilaku atau tindakan anggota dalam organisasi memengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan.

4) Pekerjaan

Penyelesaian pekerjaan yang dilakukan karyawan juga akan memengaruhi pemimpin dalam menciptakan gaya kepemimpinan.

5) Harapan dan Perilaku Rekan

Gaya kepemimpinan dibentuk sesuai keinginan seluruh anggota di dalam organisasi.

6) Kebijakan Organisasi

Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan aturan organisasi yang berlaku.

Menurut Arifin (2012) aspek-aspek pemimpin dalam menciptakan gaya kepemimpinan adalah:

- 1) Memiliki kemampuan yang cukup untuk dapat memberikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

- 2) Memiliki emosi yang stabil yang di mana suasana hati tidak mudah berubah, seperti dapat mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.
- 3) Pandai dalam berinteraksi terhadap anggotanya yang membuat pengikutnya merasa nyaman dengan lingkungan kerja dalam organisasi
- 4) Pemimpin dapat mengelola anggotanya dengan bijaksana dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- 5) Memiliki pemahaman yang cepat dalam menghadapi permasalahan baru di dalam organisasi yang semakin maju

Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, di mana menurut Muller *et al* (2013) dalam Visvanathan *et al* (2018) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

### **1. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional membuat pemimpin menekankan nilai-nilai moral kepada para pengikutnya yang membuat anggota organisasinya lebih sadar tentang pentingnya sebuah nilai (arti) dari pekerjaan yang dilakukan, serta mengajak pengikutnya untuk mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi (Kharis, 2015). Pemimpin mengarahkan karyawannya untuk mendahulukan kepentingan organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap saling kerja sama dan pembelajaran secara kolektif antara pemimpin dan seluruh pengikutnya. Organisasi yang berhasil menggunakan kepemimpinan transformasional adalah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang

dapat saling bekerja sama untuk meraih tujuan, sehingga organisasi dapat berkembang dan memiliki *output* yang baik. Kepemimpinan transformasional membuat pemimpin lebih terbuka kepada karyawan dalam memberikan motivasi, seperti membantu langsung karyawan yang mengalami kesulitan, memberikan contoh pentingnya saling membantu dalam pekerjaan, dan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman membuat seluruh anggota dalam organisasi dapat saling terbuka dalam berkomunikasi tanpa ada batasan atau jabatan, sehingga menciptakan kondisi kekeluargaan di dalam organisasi. Kondisi kekeluargaan yaitu di mana setiap anggotanya terbuka dan ingin saling membantu untuk menyelesaikan suatu masalah karena tugas yang ada di organisasi menjadi tugas bersama.

Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin tidak pernah membuat pengecualian terhadap anggotanya karena pemimpin memiliki pandangan di mana seluruh anggotanya memiliki kemampuan yang sama dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

## **2. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional menunjukkan pemimpin mengutamakan kepentingan pribadi anggotanya, di mana pemimpin memotivasi para pengikutnya dengan memberikan penghargaan berupa materiil sebagai sebagai timbal balik karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Wibowo, 2014). Karyawan bertanggungjawab terhadap pekerjaannya di mana semakin tinggi beban kerjanya, maka semakin tinggi penghargaan yang didapatkan. Pemimpin ingin mengetahui apa yang diinginkan pengikutnya, sehingga dengan memberikan sesuatu yang

diinginkan oleh karyawannya akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja keras.

Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau timbal balik, yang berarti hubungan antara pemimpin dan karyawan berdasarkan hasil kerja dan penghargaan. Karyawan menyelesaikan tugasnya dan pemimpin memberi apresiasi berupa uang atau fasilitas.

Perbedaan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional terletak pada cara pemimpin memotivasi pengikutnya. Kepemimpinan transformasional memberikan motivasi dengan menunjukkan nilai-nilai moral kepada pengikutnya terkait pentingnya sebuah pekerjaan yang dilakukan dengan bekerja sama. Kepemimpinan transaksional lebih memberikan motivasi berupa penghargaan materiil sebagai bentuk imbalan atas kinerja yang diberikan karyawan. Kedua gaya kepemimpinan secara garis besar memberikan apresiasi di mana transformasional lebih menunjukkan motivasi dalam bentuk apresiasi batin dan transaksional lebih mengarah kepada apresiasi materiil yaitu uang.

### **2.3. Budaya Organisasional**

Rivai dan Mulyadi (2012) mendefinisikan budaya organisasional sebagai bentuk kerangka kerja yang menjadi tolok ukur atau pedoman karyawan dalam membuat keputusan untuk mengarahkan karyawan mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki beragam ciri khas budaya organisasional yang dapat ditunjukkan dalam berbagai cara seperti bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan pengikutnya atau bagaimana pemimpin menciptakan kondisi lingkungan kerja. Budaya

organisasional bertujuan untuk membawa seluruh anggota organisasi dapat mewujudkan tujuan bersama. Dalam organisasi bila terjadi penyimpangan oleh karyawan, berarti tindakannya tidak sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh budaya organisasional yang sudah dibentuk. Penyimpangan yang dilakukan akan memberikan dampak yang negatif terhadap karyawan itu sendiri beserta seluruh rekannya.

Budaya organisasional yang berhasil diterapkan oleh karyawan akan memberikan dampak positif yang membuat karyawan merasa puas terhadap lingkungan organisasinya. Karyawan dapat memiliki etos kerja yang tinggi karena memiliki budaya organisasional yang menjadi pedoman karyawan dalam bekerja. Peran budaya organisasional dapat menciptakan karakter anggota organisasi yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Karakter anggota organisasi dibentuk dan dilatih secara terus-menerus sesuai budaya organisasional yang diterapkan, sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang lebih maju dan berkembang.

Robbins *et al* (2015) menjabarkan enam faktor yang memengaruhi budaya organisasional sebagai berikut:

- 1) Keteraturan Perilaku Yang Diamati

Tindakan karyawan yang teratur dalam organisasi, di mana anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan bahasa atau simbol yang sering digunakan di dalam organisasi.

- 2) Norma

Pedoman karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan di mana terdapat ide untuk menentukan solusi sebuah permasalahan, bagaimana mengatur perilaku dengan sanksi yang diberikan bila perilaku karyawan menyimpang.

3) Nilai Dominan

Nilai inti yang dianut seluruh anggota organisasi yang berkaitan pada tujuan organisasi seperti pencapaian target, kualitas produk yang tinggi, atau tingkat absensi karyawan yang rendah.

4) Filosofi

Kebijakan di dalam organisasi yang dibangun berdasarkan landasan terbentuknya organisasi yang akan ditaati oleh seluruh anggota organisasi.

5) Aturan

Petunjuk untuk karyawan mengenai pelaksanaan tugas untuk kemajuan organisasi.

6) Iklim Organisasi

Kondisi lingkungan organisasi yang menggambarkan bagaimana antar karyawan saling berinteraksi dan cara pemimpin memberikan motivasi terhadap karyawan.

Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) menjelaskan tiga jenis budaya organisasi yang pada umumnya digunakan, yaitu budaya birokrasi, inovatif, dan suportif.

### **1. Budaya Birokrasi**

Budaya birokrasi memiliki budaya kerja yang berpedoman pada hirarki di mana terdapat penggolongan di setiap anggota organisasinya 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.

## **2. Budaya Inovatif**

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 seperti dilakukan oleh organisasi *Start up* yang bertujuan menciptakan hal baru untuk masyarakat untuk kemajuan ekonomi dan teknologi.

## **3. Budaya Suportif**

Budaya suportif memiliki budaya yang mengutamakan kerja sama anggota dalam organisasi. Budaya ini berorientasi pada sumber daya manusia dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang harmonis, adil, dan ramah. Organisasi memberikan seluruh dukungan dan kepercayaan terhadap anggotanya untuk lebih maju.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasional sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi dalam bekerja. Dua variabel ini saling berkaitan satu sama lain dan pemimpin harus dapat menciptakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasional yang seimbang dan tepat untuk organisasinya. Pemimpin harus menciptakan gaya

kepemimpinan dan budaya organisasional yang dapat memotivasi pengikutnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian Everett Roper (2011) dengan judul “*Moving Toward Improved Acquisition Outcomes: The Interrelationships Between Culture, Commitment, and Leadership*” bertujuan untuk meneliti dampak budaya organisasional, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi terhadap hasil kerja organisasi. Penelitian membuktikan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan, sehingga dapat memengaruhi komitmen karyawan. Komitmen karyawan juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap budaya organisasional, sehingga dapat memengaruhi budaya organisasional. Di dalam penelitian ini, dijelaskan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap budaya organisasional.

Penelitian Al-Sada *et al.*, (2017) dengan judul “*Influence of Organizational Culture and Leaderships Style on Employee Satisfaction, Commitment, and Motivation In The Educational Sector in Qatar*” bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasional dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan di sektor pendidikan Qatar. Penelitian menunjukkan budaya organisasional dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan. Faktor pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen

organisasional karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kompensasi, pelatihan dan peluang, sifat pekerjaan, serta lingkungan kerja karyawan.

Penelitian Visvanathan Pakyasri *et al.*,(2018) dengan judul “*The Impact of Leaderships Style and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees in Malaysian Manufacturing Industry*” bertujuan untuk menguji dampak gaya kepemimpinan dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di industri manufaktur Penang, Malaysia. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya birokrasi dan budaya inovatif tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya suportif tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan, melainkan memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

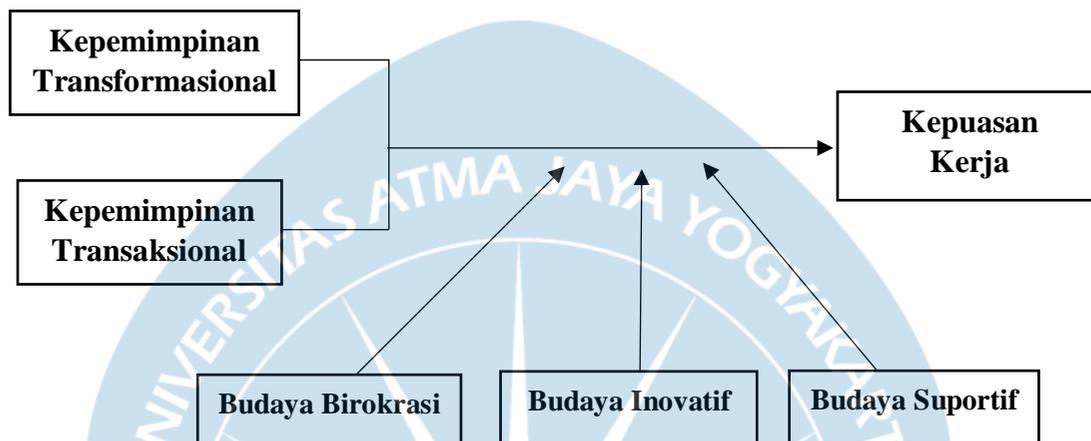
<b>Judul dan Peneliti</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Temuan Penelitian</b>
<p>“<i>Moving Toward Improved Acquisition Outcomes: The Interrelationships Beetwen Culture, Commitment, and Leadership</i>” Everett Roper (2011)</p>	<p><i>Wallach (1983) Organizational Culture Index, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X 1994) Factor Analysis, The Cattell (1966) Scree Test, Regression Analysis, Structural</i></p>	<p>Terdapat dua variabel di mana gaya kepemimpinan dan komitmen karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif. Gaya kepemimpinan, memiliki pengaruh signifikan dan positif sehingga dapat memengaruhi komitmen karyawan. Komitmen karyawan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif sehingga dapat memengaruhi budaya organisasional.</p>

	<i>Equation Modelling (SEM)</i>	
<p><i>“Influence of Organizational Culture and Leaderships Style on Employee Satisfaction, Commitment, and Motivation In The Educational Sector in Qatar”</i></p> <p>Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, dan Mohd. Nishat Disal (2017)</p>	<p><i>Sample Population Profile, Descriptive Statistics, Factor Analysis, Regression Analysis</i></p>	<p>Kompensasi, pelatihan dan peluang, sifat pekerjaan, serta lingkup kerja menjadi faktor pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen karyawan pada karyawan sektor pendidikan di Qatar daripada budaya organisasional dan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh lebih kecil.</p>
<p><i>“The Impact of Leaderships Style and Organizational Culture on Job Satisfaction of Employees in Malaysian Manufacturing Industry”</i></p> <p>Pakyasri Visvanathan, Rajendran Muthuveloo, dan Teoh Ai Ping (2018)</p>	<p>Profil Demografi Responden, Analisa Deskriptif Variabel, Analisis Faktor, Analisis Reliabilitas, dan Analisis Regresi</p>	<p>Kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, serta hanya budaya suportif yang dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.</p>

## 2.5. Kerangka Penelitian

Gambar 2. 1

Kerangka Penelitian



Sumber: Data diolah (2021)

Anggota organisasi adalah sumber daya manusia yang menjadi sumber inti di dalam organisasi. Seluruh anggota organisasi harus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pemimpin memiliki berbagai bentuk cara untuk melatih dan mengarahkan anggotanya dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Gaya kepemimpinan digunakan sebagai kumpulan dari beberapa strategi atau perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi (Alimudin, A., & Sukoco, 2017).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang paling umum digunakan oleh organisasi. Kedua bentuk gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional mengarahkan karyawan untuk memiliki kepuasan batin dengan contoh seperti mendapatkan rasa nyaman saat bekerja,

memiliki lingkungan organisasi yang terbuka di mana seluruh anggota organisasi saling membantu saat terjadi masalah pekerjaan, dan memberikan penalaran kepada karyawan dalam memahami arti (nilai) dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Kepemimpinan transaksional lebih menunjukkan kepuasan kerja karyawan dalam bentuk fisik (materiil) seperti imbalan yang diperoleh karyawan adalah upah dan fasilitas yang menjadi penunjang karyawan untuk semakin giat dalam bekerja.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dimoderasi oleh budaya organisasional. Budaya organisasional digunakan untuk menciptakan kerangka atau struktur kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012) budaya organisasional memiliki keterkaitan dengan nilai yang diikuti oleh anggota organisasi di mana nilai tersebut mengarahkan anggotanya untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan keinginan organisasi. Budaya organisasional dibagi menjadi tiga macam bentuk, yaitu budaya birokrasi, budaya inovatif, dan budaya suportif.

Budaya birokrasi memiliki budaya kerja yang terstruktur di mana terdapat aturan dan perintah. Budaya ini mengutamakan kekuasaan dan pengawasan secara penuh dari pemimpin terhadap anggotanya dalam bekerja untuk meminimalisir kesalahan. Kepuasan kerja yang didapatkan dari budaya birokrasi adalah karyawan memiliki kontrol secara penuh terhadap pekerjaannya, memiliki jabatan atau *level* yang dapat dijadikan sebagai derajat kesuksesan seorang karyawan di dalam organisasi. Budaya inovatif memiliki budaya kerja yang dinamis, di mana anggotanya tertarik pada pekerjaan yang menuntut suatu perubahan atau tantangan yang baru daripada pekerjaan yang terstruktur dan monoton. Kepuasan kerja yang diperoleh

karyawan adalah hasil kerja yang inovatif dengan adanya ide-ide kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan dengan budaya inovatif memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap intelektual untuk menciptakan hal-hal yang baru. Budaya suportif mengutamakan nilai kekeluargaan, harmonisasi, dan keterbukaan. Anggota organisasi dalam budaya suportif diarahkan oleh pemimpin untuk lebih bebas dalam bekerja. Kepuasan kerja diwujudkan dengan karyawan sebagai sumber daya manusia yang paling diunggulkan daripada sumber (elemen) organisasi lainnya, karena kesejahteraan sumber daya manusia menjadi tujuan organisasi dengan budaya suportif.

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti dua faktor yang menjadi tolok ukur pemimpin organisasi dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Peneliti mencari tahu gaya kepemimpinan seperti apa yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan di antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta budaya organisasional apa yang dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di antara budaya birokrasi, inovatif, dan suportif.

## **2.6. Hipotesis**

Kepemimpinan transformasional mengarahkan anggotanya mendahulukan kepentingan bersama untuk tujuan organisasi (Kharis, 2015). Pemimpin menekankan nilai-nilai moral kepada para pengikutnya untuk membuat anggota organisasinya lebih sadar tentang nilai dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kepuasan kerja yang diperoleh dari kepemimpinan transformasional adalah karyawan mendapatkan kondisi lingkungan kerja yang nyaman, tidak kompetitif di mana antar karyawan saling terbuka satu sama lain.

Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterima oleh karyawan, maka karyawan merasa semakin nyaman dan sadar akan nilai dari pekerjaannya. Namun sebaliknya, semakin rendah gaya kepemimpinan yang diterima oleh karyawan, semakin rendah pula kepuasan kerja yang diterima karyawan. Hasil penelitian Visvanathan *et al* (2018) terhadap karyawan di industri manufaktur Malaysia membuktikan gaya kepemimpinan memberikan dampak yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Karyawan memiliki kondisi lingkungan kerja yang terbuka dengan adanya interaksi antar karyawan dan atasan bawahan, serta motivasi dan apresiasi dalam bentuk komunikasi verbal. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Kepemimpinan transaksional menurut Wibowo (2014) adalah pemimpin yang mengutamakan kepentingan pribadi anggotanya di mana pemimpin memotivasi dengan memberikan penghargaan materiil sebagai imbalan terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya sebagai bentuk tanggung jawab. Pemimpin memberikan tugas (pekerjaan) sebagai bentuk tanggung jawab anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Anggota organisasi bekerja keras menyelesaikan pekerjaannya untuk memberikan hasil kerja atau *output* yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Karyawan yang sudah memberikan kinerjanya akan mendapatkan imbalan dalam bentuk materiil, seperti uang dan fasilitas. Jumlah nominal yang didapatkan menjadi tolok ukur kepuasan kerja karyawan yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional. Semakin tinggi beban kerja karyawan, maka semakin besar jumlah

nominal pendapatan yang diperoleh karyawan, sehingga semakin tinggi pendapatan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang sudah merasa kepuasan kerjanya terpenuhi, akan membuat karyawan terus menjaga kinerjanya dengan baik untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi dalam gaya kepemimpinan transaksional digambarkan seperti simbiosis mutualisme, di mana saling menguntungkan kedua pihak. Pemimpin mendapatkan hasil kerja karyawan yang optimal untuk mencapai target organisasi, sedangkan karyawan memperoleh imbalan berupa uang dan fasilitas yang sesuai dengan beban kerja sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) budaya birokrasi memiliki budaya kerja yang berpedoman pada hirarki di mana terdapat pengelompokan karyawan dalam organisasi berdasarkan tanggung jawab dan kekuasaan masing-masing. Budaya ini mengutamakan kekuasaan dan pengawasan secara penuh dari pemimpin terhadap anggotanya untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Budaya birokrasi dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan cara pemimpin menciptakan budaya kerja yang struktural dengan membuat penggolongan karyawan namun motivasi yang disampaikan menyeluruh yang mana tetap menciptakan kekeluargaan dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan diwujudkan dengan seluruh karyawan merasa nyaman bekerja tanpa ada diskriminasi golongan atau jabatan. Karyawan tidak hanya

senang mendapat jabatan tertentu melainkan mendapatkan motivasi batin juga, seperti penalaran tentang nilai pekerjaan untuk perkembangan karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya birokrasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan et al., (2018) budaya birokrasi memiliki budaya kerja yang berpedoman pada hirarki di mana terdapat pengelompokan karyawan dalam organisasi berdasarkan tanggung jawab dan kekuasaan masing-masing. Budaya ini mengutamakan kekuasaan dan pengawasan secara penuh dari pemimpin terhadap anggotanya untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Budaya birokrasi dapat memoderasi kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan cara pemimpin menciptakan budaya kerja yang struktural dengan membuat penggolongan karyawan dan motivasi yang diberikan melalui upah sesuai dengan jabatan karyawan masing-masing. Kepuasan kerja karyawan diwujudkan dengan karyawan mendapat imbalan yang sesuai dengan beban kerjanya dan jabatannya. Semakin tinggi jabatan karyawan, maka semakin besar juga beban kerja yang dimiliki dan pendapatan yang diperoleh akan semakin tinggi. Imbalan menjadi faktor terpenting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di mana semakin tinggi pendapatan, karyawan semakin termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih maksimal. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Budaya birokrasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) budaya inovatif memiliki budaya yang berdasarkan pada kreativitas dan orientasi hasil kerja yang memberikan kesempatan anggota organisasi untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerja. Budaya inovatif dapat memoderasi kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan cara pemimpin menciptakan budaya kerja yang inovatif dengan membuat karyawan berusaha untuk menemukan hal-hal baru dengan ide kreatif dan motivasi kekeluargaan. Motivasi kekeluargaan dalam budaya inovatif artinya karyawan bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Budaya inovatif memiliki tingkat individualisme yang tinggi, sehingga gaya kepemimpinan transformasional berusaha untuk mengubah sikap individualisme untuk lebih terbuka kepada karyawannya. Kepuasan kerja karyawan diwujudkan dengan karyawan memiliki prinsip yang baru di mana kebiasaan kerja karyawan yang individualisme berubah menjadi keterbukaan, sehingga karyawan dapat saling bekerja sama untuk menciptakan ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin banyak ide yang terkumpul, maka semakin cepat organisasi berhasil menemukan solusi dalam menyelesaikan masalah dan karyawan menjadi puas atas kerja sama yang dilakukan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Budaya inovatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan et al., (2018) budaya inovatif memiliki budaya yang berdasarkan pada kreativitas dan orientasi hasil kerja yang memberikan kesempatan anggota organisasi untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerja. Budaya inovatif dapat memoderasi kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan pemimpin menciptakan budaya kerja yang inovatif dengan membuat karyawan berusaha untuk menemukan hal-hal baru dengan motivasi imbalan sebagai penunjang kerja. Motivasi uang dan fasilitas yang yang mumpuni sangat dibutuhkan oleh karyawan yang bekerja di budaya inovatif seperti bidang teknologi atau intelektual. Semakin besar gaji atau fasilitas yang didapatkan akan membuat karyawan semakin giat untuk bekerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Organisasi yang bergerak di bidang teknologi atau intelektual mengutamakan motivasi dalam bentuk materiil yaitu uang atau fasilitas kepada anggotanya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H6: Budaya inovatif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) budaya suportif mengutamakan kerjasama antar anggota dan lebih berorientasi pada sumber daya manusianya. Budaya suportif dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah untuk membuat anggota dapat bekerja dengan nyaman di organisasi. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin adalah sifat kekeluargaan dan penalaran terhadap nilai pekerjaan yang dilakukan. Budaya suportif dan kepemimpinan transformatif memiliki prinsip yang sama yaitu kekeluargaan.

Kepuasan kerja diperoleh dari karyawan mendapatkan rasa nyaman saat bekerja dan perhatian secara langsung dari pemimpin sehingga karyawan merasa dihargai di dalam organisasi. Hubungan kerja antara sesama karyawan dan atasan bawahan bersifat adil dan tidak ada penggolongan karyawan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H7: Budaya suportif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

Menurut Wallach (1983) dalam Visvanathan *et al.*, (2018) budaya suportif mengutamakan kerjasama antar anggota dan lebih berorientasi pada sumber daya manusianya. Budaya suportif dapat memoderasi kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja dengan pemimpin mengarahkan karyawan untuk memperoleh apresiasi batin selain apresiasi materiil. Motivasi bentuk materiil seperti uang dan fasilitas tetap menjadi kepuasan kerja karyawan yang utama, namun pemimpin juga mencoba motivasi batin di mana karyawan juga dapat memahami arti (nilai) dari pekerjaan yang dilakukan sehingga karyawan ingin bekerja untuk mendapatkan nilai moral dari pekerjaan yang dilakukan, tidak hanya ingin mendapatkan uang atau kepuasan materiil lainnya. Pemimpin mengarahkan karyawan agar kebutuhan fisik dan batin dapat terpenuhi. Kepuasan kerja karyawan akan terwujud di mana karyawan mendapatkan kepuasan materiil yaitu uang dan fasilitas, serta kepuasan batin yaitu *moral value* dari pekerjaan yang dilakukan. Selain nilai moral pekerjaan, karyawan akan membentuk hubungan komunikasi yang lebih terbuka dengan rekan kerja dan atasannya untuk

menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

**H8: Budaya suportif memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Agragama Trans Parama.**

