

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003; 10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia.

Pada berbagai bidang khususnya kehidupan berorganisasi, faktor manusia merupakan masalah utama disetiap kegiatan yang ada didalamnya. Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, sebuah organisasi atau perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan.

Kita dapat mencermati berbagai macam perusahaan yang gagal atau tidak berhasil dalam mencapai tujuannya dengan baik. Hal ini apabila kita cermati dengan lebih seksama penyebabnya kebanyakan bermula dari kurangnya efektifitas manajerial pada perusahaan-perusahaan tersebut.

Maka dari itu peran dan pengaruh '*leadership*' atau kepemimpinan ternyata sangat penting, terutama dalam menghadapi keadaan lingkungan yang sangat kompleks seperti saat ini. Dibutuhkan model kepemimpinan yang transformatif yang mampu mengembangkan potensi yang dimiliki diri dan karyawannya secara inovatif, memberdayakan staff dan organisasi dengan perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman mengenai tujuan perusahaan menuju perubahan yang berkelanjutan melalui pengolahan aktivitas kerja dengan memanfaatkan bakat, keahlian, ide, dan pengalaman sehingga setiap karyawan merasa terlibat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut mampu meningkatkan kinerja yang baik, dan aspek pekerjaan sendiri sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja bagi karyawan.

Penyebab kepuasan dan ketidakpuasan harus dipahami setiap organisasi. Teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg atau '*Two Factor Theory*' menyatakan kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan bukanlah dua hal yang saling berlawanan tetapi dua unsur yang terpisah dan disebabkan oleh aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Berdasarkan studi yang dilakukan tentang motivasi oleh Frederick Herzberg, menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dua aspek yang berbeda yaitu '*Motivator*' dan '*Higylene*'. Herzberg menyebutkan bahwa

aspek ‘*hygiene*’ dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ditangani dengan tepat oleh pemimpinnya. Selain itu menyatakan bahwa kebijakan organisasi tidak adil dan tidak jelas sehingga dapat mengurangi kepuasan kerja karyawan (Soureh & Leyla, 2014:187).

Meskipun karyawan ingin diperlakukan dengan pembayaran yang adil untuk pekerjaannya, uang tidak dianggap sebagai satu-satunya alat yang efektif untuk memotivasi mereka. Mereka membutuhkan sesuatu yang lebih dari hadiah uang untuk memotivasi, interaksi sosial yang lebih masuk akal untuk pekerjaan yang dilakukan (Azril, dkk, 2014:187).

Menurut Rauch, dalam Winayang (2014:3) peran pemimpin dalam suatu organisasi sangat menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berbagai upaya dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, di antaranya dengan memberikan pujian, memberikan penghargaan, memberikan motivasi, dan dengan memberikan tekanan terhadap karyawan.

Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahannya dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan bawahannya. Pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahannya melalui pendekatan dalam mengelola manusia. Untuk itu sebuah perusahaan memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak perubahan organisasi dan pemimpin yang mampu menetapkan sasaran-sasaran khusus, memonitor perkembangan, dan mengidentifikasi penghargaan yang diterima karyawan apabila sasaran dapat tercapai dengan baik.

Budaya organisasi juga merupakan salahsatu faktor yang menyebabkan meningkatnya kemampuan kerja karyawan dalam perusahaan, karena budaya organisasi dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para anggotanya yang dapat di formulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan, maka individu-individu yang ada didalam perusahaan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang sesuai dengan visi misi serta strategi perusahaan. Budaya organisasi itu sendiri merupakan keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi. budaya organisasi memiliki kontribusi yang menentukan dalam membentuk perilaku karyawan, sehingga telah menjadi perilaku karyawan dalam keseharian. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam perusahaan akan menjadikan karyawan untuk berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Dengan kata lain budaya organisasi akan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi

Budaya organisasi yang kuat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi, mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Dengan pemahaman budaya organisasi yang baik maka setiap karyawanakan termotivasi dan semangat kerja untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi.

Apabila budaya organisasi ini telah dijiwai dan di praktikkan dengan kuat oleh setiap karyawan dengan baik sebagai individu maupun sebagai satuan kerja di dalam perusahaan. maka apa yang menjadi tujuan dan harapan oleh karyawan

maupun impinan akan terwujud. selain itu, faktor budaya organisasi sangat menentukan bagi peningkatan hasil kerja para karyawan dan menjadikan sebagai perusahaan yang mampu bertahan, berkembang dan bersaing dalam menghadapi dinamika lingkungan dan menjadikan suatu ciri khas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Dengan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku, maka akan menimbulkan konsistensi karyawan yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga kinerja para karyawan akan meningkat serta mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga perusahaan akan terus dapat berkembang dan bertahan untuk waktu yang lama.

Salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang industri jasa konstruksi, property, dan investasi yaitu PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Cabang Jawa Barat untuk mewujudkan visi dan misi untuk meningkatkan nilai perusahaan yang berkelanjutan melalui sumber daya manusia berkompeten yang merupakan aset perusahaan. Hal tersebut tercermin dalam program departemen sumber daya manusia, yakni perencanaan kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia sesuai kebutuhan perusahaan, dibentuknya *Waskita Learning Center* untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan kebijakan kompensasi & keuntungan yang bersaing sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan menjadi sebuah perusahaan yang mampu bertahan, berkembang dan bersaing mengharuskan PT. Waskita Karya memperbaiki kerangka kerja perusahaan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam kegiatan kerjanya.

Berikut ini adalah nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat sebagai berikut:

Tabel 1.1

Nilai-Nilai Budaya Organisasi PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.

No.	Kategori	Budaya Organisasi
1.	<i>Integrity</i>	Kejujuran, Keadilan, Disiplin,
2.	<i>Profesionalisme</i>	Keahlian, Tanggung jawab, Efektifitas dan Efisiensi.
3.	<i>Tim Work</i>	Keterbukaan, Komunikatif, Perhatian,
4.	<i>Excellent</i>	Kreatif dan Inovatif, Proaktif dan responsif, tegas dan militan.

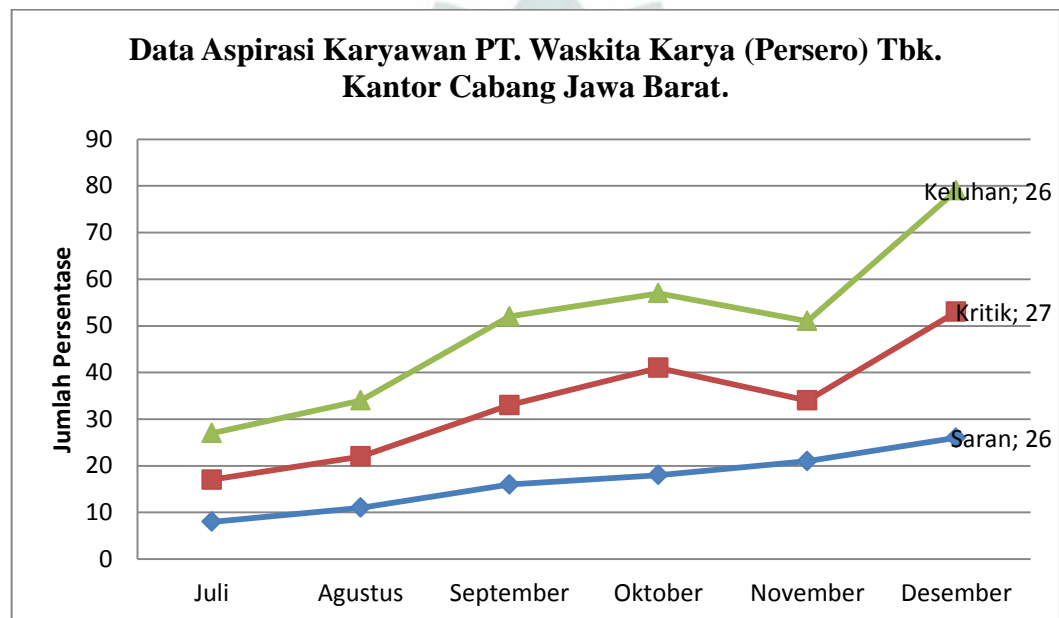
Sumber: Survey (data diolah peneliti)

Nilai-nilai tersebut diharapkan akan menjadi acuan karyawan dalam bekerja, sehingga dalam kegiatan kerja dapat diterapkan dengan baik sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan baik, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Salah satu faktor untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat. Departemen sumber daya manusia yaitu dengan cara penerapan gaya kepemimpinan dan penanaman budaya organisasi yang baik. Apabila gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ini telah di terapkan dengan baik dalam kegiatan operasional kerjanya oleh setiap karyawan dalam individu maupun satuan kerja maka akan menjadi suatu perwujudan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, Sehingga budaya organisasi yang kuat dan kokoh diharapkan dapat mempererat individu yang ada didalam perusahaan sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat

menghasilkan kinerja yang optimal demi peningkatan kinerja organisasi melalui pemahaman budaya organisasi. Dengan hasil kinerja yang optimal akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.

Berikut ini data aspirasi karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.



Gambar 1.1

Data Aspirasi Karyawan

Tabel 1.2

Data Aspirasi Karyawan PT.Waskita Karya (Persero)Tbk.

Kantor Cabang Jawa Barat Tahun 2017

Bulan	Keterangan		
	Saran	Kritik	Keluhan
Juli	8	9	10
Agustus	11	11	12
September	16	17	19
Oktober	18	23	16
November	21	13	17
Desember	26	27	26

Sumber: Departemen Sumberdaya Manusia (data diolah peneliti)

Dari hasil wawancara penulis yang dilakukan dengan salah satu staff bagian pelaksana, Dwianti Soepomo. “Apakah pimpinan aktif memantau dan memberikan pengarahan terhadap karyawan dan jalannya pekerjaan yang di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat ini?, tanya peneliti”. Beliau menjawab “Berhubung Pimpinan kantor bagian cabang kami juga menjabat sebagai salah satu penanggung jawab proyek di kantor pusat, jadi pimpinan kami cenderung lebih aktif berada di pusat, dikarenakan proyek-proyek di kantor cabang juga sedang tidak banyak. Jadi dalam 6 bulan terakhir pimpinan jarang memantau pekerjaan di kantor cabang. Sekitar 2 kali dalam satu bulan berkunjung ke kantor cabang untuk memantau pekerjaan. Selebihnya beliau mengurus perusahaan di kantor Pusat. Untuk tanggung jawab pimpinan keseharian dialihkan kepada Manajer Utama sebagai Penanggung Jawab atas jalannya pekerjaan di Kantor Cabang, hal itulah yang membuat pimpinan kami kurang memantau pekerjaan di Kantor Cabang.

Kemudian penulis melakukan wawancara dengan Bapak Pramono Widiyanto, M.Si selaku Kepala Bagian Personalia, beliau mengatakan bahwa “Dari data Aspirasi karyawan PT.Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat tahun 2017, yakni adanya Aspirasi karyawan berupa Saran, Kritik dan Keluhan. Jumlah terbesar terdapat pada Kritikan terhadap pimpinan dan Perusahaan berkaitan dengan kebijakan proyek-proyek yang sedang ditangani Kantor Cabang. Karyawan merasa tidakpuas dengan adanya kebijakan-kebijakan baru yang diterapkan di perusahaan khususnya di kantor Cabang ini. Untuk Keluhan paling banyak keluhan terhadap Kebijakan-kebijakan perusahaan yang baru. Dan untuk saran-saran tentu saja karyawan berharap perusahaan bisa memberikan kebijakan yang dapat diterima oleh karyawan sehingga dalam melaksanakan pekerjaan tidak ada pihak-pihak yang merasa dirugikan atas kebijakan perusahaan”.

Berdasarkan latar belakang dan beberapa hasil wawancara dan data diatas, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dan akan menuangkan dalam bentuk penelitian skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, penulis merumuskan Identifikasi Masalah sebagai berikut :

1. Penyampaian pengarahan instruksi atau perintah dari pimpinan kepada bawahan kurang dapat dipahami bawahannya.
2. Tingginya angka aspirasi karyawan yang menunjukkan keluhan, kritik dan saran terhadap pimpinan dan perusahaan.
3. Adanya perubahan aturan yang berkaitan dengan pekerjaan / proyek-proyek yang dilaksanakan yang di terapkan di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.
4. Beberapa proyek tidak selesai tepat waktu, sehingga mengakibatkan biaya yang besar dalam proyek tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan seharusnya sesuai dengan lingkungan di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat, sehingga dapat menghasilkan proyek kerja yang optimum, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.

C. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas, rumusan masalah yang digunakan dalam mengidentifikasi dalam mengidentifikasi masalah yang akan dikembangkan dalam penelitian ini , yaitu sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk Kantor Cabang Jawa Barat?

- 2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat?
- 3) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

A. Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini secara teoritis dapat berguna sebagai teori yang baru.
2. Penelitian ini secara teoritis dapat berguna untuk menguatkan teori yang sudah ada sebelumnya.

B. Kegunaan Praktis

1. Bagi peneliti

Bagi peneliti kegunaan penelitian ini untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan melatih kemampuan menganalisa dan berfikir secara sistematis.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini juga, diharapkan dapat membantu dalam penerapan gaya kepemimpinan yang efektif, dan budaya organisasi untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran dan tambahan wacana penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Dalam organisasi proses kepemimpinan bertanggung jawab penuh atas pola instruktif dan koordinatif. Kepemimpinan merupakan suatu proses reduksi organisasi yang menunjukkan kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya guna mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Para pemimpin mengembangkan visi dengan menjelaskan visi tersebut kepada pengikutnya agar pengikutnya setuju dengan visi tersebut.

Pemimpin dan bawahan memiliki hubungan timbal balik, yang mana keduanya sama-sama saling mempengaruhi. diantara pemimpin dengan bawahan mengharapkan suatu perubahan dalam organisasi atau perusahaan, sehingga seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan diharapkan dapat mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi tersebut.

Perubahan yang dimaksud adalah tujuan yang diinginkan bersama, bukan hanya dari salah satu pihak saja. Tujuan tersebut adalah sesuatu yang diinginkan dan diharapkan yang harus dicapai sehingga nantinya tujuan tersebut bisa menjadi motivasi utama dalam visi dan misi organisasi.

Adapun dalam proses kepemimpinan tidak hanya melibatkan sumberdaya manusianya saja, namun juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan dan diharapkan bersama. Dari pemaparan diatas, dapat diketahui bahwa antar pemimpin dan bawahannya sama-sama memiliki tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama.

Secara teori, banyak definisi para ahli tentang kepemimpinan. Untuk mempermudah pemahaman kita tentang kepemimpinan, maka akan diacu pada satu definisi yang diharapkan mampu menjadi landasan untuk membahas konsep kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan bawahannya yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi, demikian juga keberhasilan atau kegagalan organisasi yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya di artikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin.

Didalam organisasi terdapat gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui penyebab kepuasan dan ketidakpuasan bawahannya. Hal tersebut dilakukan, agar seorang pemimpin bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Karena apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai maka kepuasan kerja pegawai akan menurun yang mengakibatkan terjadinya pelayanan yang tidak maksimal, dan menurunnya jumlah proyek yang diterima dari target jumlah proyek kegiatan yang telah ditetapkan.

Menurut Burns, ada dua jenis gaya kepemimpinan, yakni kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Para pemimpin transformasional mengidentifikasi, mengartikulasi, dan membantu bawahannya menginternalisasi nilai-nilai dan keyakinan bersama. Para pemimpin

transformatif mengidentifikasi kontrol sebagai suatu hal yang diperoleh dari sebuah sumber yang “lebih tinggi” organisasi. Para pemimpin transformatif tidak perlu dengan penanaman nilai dan keyakinan-keyakinan masalah. Selain itu, para pemimpin transformatif tidak berniat menanamkan keyakinan dan nilai-nilai yang dimilikinya kepada para anggota organisasi. Namun sebaliknya, pemimpin transformatif mengambil serangkaian nilai dan keyakinan dari anggota organisasi sekarang ini (termasuk pemimpin). Kemudian pemimpin transformatif membuat nilai-nilai ini menjadi jelas sehingga dapat dipahami dan dijalankan dengan baik.

Menurut Burns (2007), pemimpin transformatif mengubah sikap pengikut keyakinan dan menginspirasi bawahannya dalam kepentingan mereka sendiri sejajar dengan kemajuan organisasi. Bass membagi kepemimpinan transformatif dalam empat dimensi, yakni : Perhatian individual, Stimulasi intelektual, Inspirational motivation dan Pengaruh ideal.

- 1) Perhatian Individu (*Individual Consideration*), pemimpin memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individu.
- 2) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*), pemimpin meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti dengan cara menstimulasi bawahan agar kreatif dan inovatif.
- 3) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) pemimpin menciptakan gambaran yang jelas mengenai keadaan masa yang akan datang (visi) yang

secara optimis dapat dicapai dan mendorong para bawahan untuk meningkatkan harapan dan mengikatkan diri kepada visi tersebut.

- 4) Karisma (*'Charisma'*), pemimpin memberikan visi dan misi yang masuk akal, dan menimbulkan kebanggaan, rasa hormat dan kepercayaan terhadap pemimpin.

Temuan dari beberapa studi menunjukkan dampak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja bawahan (Soureh&Leyla, 2011:197).

Adapun tinggi nilai korelasi antara keberhasilan pekerjaan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki rasa keterkaitan emosional dengan organisasi mereka, itu karena prestasi selama perjalanan waktu. gaya kepemimpinan transaksional ditemukan positif dan signifikan berhubungan dengan keberhasilan pekerjaan dibanding dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang berkaitan dengan penyediaan imbalan positif dalam kasus pertemuan didirikan tujuan atau imbalan negatif ketika karyawan gagal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selain itu, pemimpin transaksional mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dengan menetapkan tanggung jawab kerja dan harapan-harapan yang jelas dari para pengikutnya. Dengan memberikan kewenangan yang diperlukan kepada bawahannya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Pemimpin transaksional membuat kontrak dengan bawahannya, berkaitan dengan konsekuensi-konsekuensi dalam mencapai berbagai harapan yang telah ditetapkan, biasanya imbalan untuk penyelesaian tugas yang adil. Pemimpin transaksional dan

bawahannya kemudian mengadakan kontrak kerja yang jelas, mereka bisa terlibat dalam transaksi-transaksi yang setara dan saling menguntungkan.

Menurut Burns, kepemimpinan transaksional terjadi apabila seseorang mengambil inisiatif dalam membuat kontrak dengan orang lain untuk tujuan pertukaran hal dihargai, dikenal sebagai hubungan timbal balik yang ada antara bawahan dan pemimpinnya, dengan cara bawahan mendapat prestasi dan gaji yang sesuai dengan harapan dan tujuan dari pemimpin mereka (Nazim dkk,2011:524).

Disisi lain, kepemimpinan transaksional termasuk imbalan kontijensi yang beberapa penghargaan khusus dan tertentu yang digunakan untuk menguntungkan para bawahan yang mampu memenuhi tujuan manajemen dan organisasi dengan pengecualian yang berarti pemimpin hanya melakukan intervensi pada staff waktu tidak memenuhi organisasi atau tujuan atau ketika sesuatu yang tidak benar.

Bass dan Avolio menyatakan bahwa, “gaya kepemimpinan yang berbeda merupakan elemen kunci bahwa kepuasan kerja adalah dampak terhadap karyawan yang mengarah pada keberhasilan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja adalah hasil yang penting untuk memiliki kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi” (Soureh & Leyla, 2011:197).

Bernard Bass membagi dimensi kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

- 1) Imbalan Kontingen (*'Contingen Reward'*), adalah sejauhmana seorang pemimpin mempersiapkan transaksi konstruktif atau pertukaran dengan bawahannya. Pemimpin menjelaskan harapan dan menetapkan imbalan untuk memenuhi harapan tersebut.

- 2) Manajemen eksepsi aktif (*'Active management by exception'*), faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara *directif* terhadap bawahannya. Pengawasan *directif* yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan mengurangi tingkat kesalahan selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standard dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
- 3) Manajemen eksepsi pasif (*'Passive management by exception'*), seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standard dan prosedur maka pemimpin transaksional tidak memberi evaluasi kepada bawahan.
- 4) *Laissez Faire*, yaitu seorang pemimpin yang bersikap melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

Memiliki kemampuan komunikasi yang efektif, pemimpin transformasional cenderung memiliki kesepakatan yang lebih tinggi pada tujuan strategis organisasi, mereka secara sukarela membantu bawahannya dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja antara karyawan (Winayang, 2014:16)

Mulyono dalam bukunya yang berjudul “*Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*” menyatakan empat komponen sebagai variabel bebas yang merupakan budaya korporat yaitu:

a. Integritas;

Bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, disiplin, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada kode etik peraturan yang berlaku.

b. Profesionalisme;

Bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan.

c. Keteladanan;

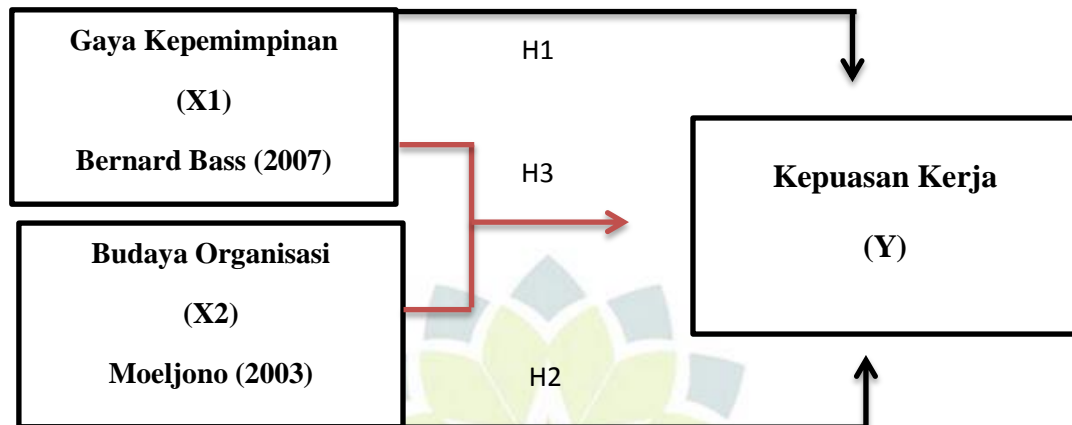
Memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas, dan berjiwa besar.

Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai elemen yang penting terhadap perilaku positif karyawan. Perilaku positif karyawan adalah konteks dimana staff/karyawan memiliki kepuasan kerja dan mereka memiliki perasaan tanggung jawab lebih, komitmen dan akuntabilitas untuk tinggal didalam organisasi dalam waktu yang lama (Soureh & Leyla 2011:197).

Adapun dimensi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan itu sendiri
- 2) Gaji/ Upah
- 3) Promosi
- 4) Supervisi
- 5) Rekan kerja

Berdasarkan pendapat para ahli, serta teori-teori yang telah dijelaskan serta uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dilihat model kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sumber: Dibuat Oleh Peneliti (2018)

Gambar 1.2
Kerangka Penelitian

Tabel 1.3
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil
1.	A.A Sagung Diah Putri Utami Wayan Suana (2015)	Pengaruh kepemimpinan Transaksional dan stress kerja terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. PLN (Persero), area Bali Selatan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero), area Bali Selatan.
2.	Marlin merke memesah dan amiartuti kusmanin gtyas (2009)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.
3.	I Gede Ade Eka Saputra, I Gusti Ayu Dewi Andyani (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan	Analisis Deskriptif	Analisis deskriptif mengungkapkan hasil positif dari semua variable (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja) hasil korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja . Analisis regresi memberikan hasil yang signifikan dimana dampak gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
4.	Soureh and Leyla	<i>Transformational and</i>		Hasil penelitian menunjukkan adanya

	(2011)	<i>transactional leadership influence on job satisfaction</i>		pengaruh positif dan signifikan, antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.
5.	Cedwyn fernandes and raed awamleh (2004)	<i>Leadership style, on employee's satisfaction and performance an empirical test in a multicultural environment .</i>	<i>Multiple regression</i>	Kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan analisis regresi berganda yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja maupun kepuasan kerja. gaya kepemimpinan transaksional dalam penelitian ini membuktikan bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja karyawan.
6.	Winayang (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja Karyawan PT. Antero Makmur Jakarta	Analisis Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif dari masing-masing variable independen (kepemimpinan transformasional dan transaksional) terhadap variable dependen (kepuasan kerja)
7.	Ardhi Yulianto Lembono	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional , dan transaksional serta kepuasan kerja terhadap <i>Organization Citizenship Behavior (OCB)</i> Pada PT. Indofood	Analisis regresi linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> di PT. Indofood Pasuruan. Begitupula dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional juga memiliki

		Pasuruan		pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior).
8.	Nurul Hidayat, Djamhur Hamid, Ika Ruhana	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor Unit Cabang Malang.	Analisis regresi linier Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 48%. Dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan sebesar 17,7%. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 48,8 %.

Sumber: Dibuat oleh peneliti (2017)

Dari Tabel Diatas dapat diketahui bahwa terdapat penelitian terdahulu, berikut peneliti deskripsikan dibawah ini:

Pertama, Penelitian terdahulu dari A.A Sagung Diah Putri Utami Wayan Suana (2015) dengan judul Pengaruh kepemimpinan transaksional dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero), area Bali Selatan. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero), area Bali Selatan. Nilai positif dan searah.

Kedua Penelitian Marlin merke memesah dan amiartuti kusmaningtyas (2009) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.

Ketiga, I Gede Ade Eka Saputra, I Gusti Ayu Dewi Andyani (2016) Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hasil penelitian menunjukkan Analisis descriptive mengungkapkan hasil positif dari semua variable (gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja) Hasil korelasi menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja. Analisis regresi memberikan hasil yang signifikan dimana dampak gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Keempat, Soureh and Leyla (2011) dengan judul penelitian *Transformational and transactional leadership influence on job satisfaction*, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

Kelima, Cedwyn fernandes and raed awamleh (2004), judul penelitian *Leadership style, on employee's satisfaction and performance an empirical test in a multicultural environment*. menggunakan analisis multiple regresi hasilnya menunjukkan kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan analisis regresi berganda yang menyatakan

gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja maupun kepuasan kerja.

Keenam, Winayang (2016), Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja Karyawan PT. Antero Makmur Jakarta Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan dan positif dari masing-masing variable independen (kepemimpinan transformasional dan transaksional) terhadap variable dependen (kepuasan Kerja).

Ketujuh, Ardhi Yulianto Lembono dengan judul penelitian Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dan transaksional serta kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) Pada PT. Indofood Pasuruan. Dengan menggunakan metode analisis regresi berganda hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Indofood Pasuruan.

Kedelapan, Nurul Hidayat, Djahur Hamid, Ika Ruhana dengan judul Penelitian “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang”, Hasil Penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 48%. Dan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja karyawan sebesar 17,7%. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 48,8 %.

Adapun Perbedaan antara penelitian yang akan dilaksanakan dengan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

1. Penelitian ini menggunakan masalah yang berbeda, terkait dengan kepuasan kerja karyawan mengenai proyek-proyek kerja yang tidak tercapai dengan baik dan jauh dari target pelaksanaan proyek.
2. Tempat penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian akan dilaksanakan Di PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat.
3. Terkait dengan judul, penulis menggunakan judul penelitian “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jawa Barat”.

G. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu disusun hipotesis berikut :

- Hipotesis Ha : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.
I
Ho : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.
- Hipotesis Ha : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.
II
Ho : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.
- Hipotesis Ha : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.
III
Ho : Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Waskita Karya (Persero) Tbk.