

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting pada abad ini, demikian dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1997). Pernyataan ini tidaklah terbantahkan, mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada awalnya, SDM hanya diposisikan sama saja dengan sumber daya lainnya, seperti *Money, Material, Machine, methode*, dan *Market* (Sinambela, 2016). Kondisi ini berubah pada awal abad 20. SDM menjadi sumber daya yang utama yang mampu menggerakkan berbagai sumber daya yang lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan. Sebagaimana yang diungkapkan juga oleh Ruyatnasih (2013), sumber daya manusia adalah salah satu aset perusahaan dan salah satu faktor penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Seperti aset-aset perusahaan lainnya, sumber daya manusia pun memiliki peran yang dominan dalam perusahaan yang bisa mewujudkan tujuan perusahaan, maka sudah selayaknya sumber daya manusia dijaga seperti aset-aset perusahaan lainnya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi di mana orang-orang atau karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain.

Agar mampu berkontribusi positif terhadap kemajuan perusahaan, SDM harus di bawah kendali manajemen yang baik dan profesional. Manajemen sumber daya manusia yang baik dan benar adalah manajemen yang bisa meningkatkan kinerja karyawan sehingga bisa mewujudkan tujuan perusahaan. Armstrong (2006) dalam Rowley dan Jackson (2012) menginterpretasikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai sebuah pendekatan yang strategik dan berkaitan secara logis terhadap pengelolaan aset-aset organisasi yang paling berharga-orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut, baik secara

individu maupun secara kolektif, berperan terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Namun usaha meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan sebuah strategi. Simamora (1997) mengartikan strategi sebagai sebuah kerangka acuan yang terintegrasi dan komprehensif yang mengarahkan pilihan-pilihan yang menentukan bentuk dan arah aktivitas-aktivitas organisasi menuju pencapaian tujuan-tujuannya (Simamora, 1997). Hemat peneliti, strategi yang berkorelasi secara logis dalam rangka peningkatan kinerja dan tujuan perusahaan serta menciptakan nilai tambah bagi suatu perusahaan adalah implementasi gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja secara tepat dalam suatu perusahaan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat menarik dan penting karena terbukti sangat penting manfaatnya. Dari penjelasan tersebut maka semakin jelas keterikatan antara kinerja dengan kesuksesan sebuah perusahaan, di mana ketika sebuah perusahaan memiliki karyawan yang berkinerja buruk, secara otomatis perusahaan tersebut akan susah untuk berkembang dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Dengan demikian karyawan yang berkinerja baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang mempunyai kinerja yang bagus akan semakin mempermudah pencapaian tujuan-tujuan perusahaan dan visi-misi perusahaan tersebut. Menimbang urgensinya itu, maka variabel kinerja karyawan penting untuk diteliti dalam proyek penelitian ini sambil mempertimbangkan faktor gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, variabel kinerja tidaklah berdiri sendiri dalam rangka mewujudkan tujuan atau visi-misi sebuah perusahaan. Kinerja seorang karyawan juga dipengaruhi atau berada dalam konteks gaya kepemimpinan sebuah perusahaan, konteks budaya organisasi, dan konteks kepuasan kerja karyawan tersebut. Variabel-variabel ini kemudian menjadi fokus analisis dalam penelitian ini untuk melihat korelasi di antara variabel-variabel itu.

Peran kepemimpinan itu sangat strategis dan penting bagi pencapaian visi, misi, dan tujuan sebuah organisasi. Kualitas kepemimpinan seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass dan Avolio, 1990). Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti SDM. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mendorong bawahannya agar mampu menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja para karyawan demi pencapaian visi dan misi perusahaan. Kelangsungan hidup sebuah organisasi bergantung pada pemimpinnya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin merupakan simbol, panutan, pendorong, sekaligus sumber pengaruh, yang dapat mengarahkan berbagai kegiatan dan sumber daya guna mencapai tujuannya.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan situasi makro dan mikro perekonomian yang terkadang kurang menentu, hal ini bisa menjadi tantangan dan juga peluang bagi organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian itu pada masa datang (Katz dan Khan, 1978; Kohl *et al.* 1995; Mowday *et al.* 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup memengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen terhadap tujuan dan misi organisasi (Yukl, 1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh dalam membina, menggerakkan, dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi di tengah situasi-situasi eksternal yang dinamis.

Model kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin mempunyai kekuatan untuk memengaruhi

bawahan dengan cara-cara tertentu. Akibat kekuatan pengaruh yang dimiliki pemimpin, bawahan merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang bisa dilakukan dan diharapkannya. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen. Bawahan yang sudah memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya tentu memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dan masa depan perusahaannya.

Dalam gaya kepemimpinan transformasional juga, seorang pemimpin mampu dan mau mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus fleksibel dalam memahami segala potensi yang dimiliki oleh individu dengan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Ketika individu atau karyawan merasa dihargai dan diapresiasi oleh pemimpinnya, tugas apapun yang dipercayakan atas pasti akan dilakukan. Kerelaan melaksanakan segala tugas disebabkan oleh kondisi kepuasan yang diciptakan seorang pemimpin dalam organisasi. Dalam kondisi demikian, seorang karyawan dapat bekerja secara lebih maksimal. Karyawan dapat memberikan seluruh diri dan kemampuannya demi organisasi. Kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan bisa tercapai.

Idealnya tiap perusahaan memiliki budaya organisasi, yakni suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan atau organisasi. Yang dimaksud dengan kesepakatan di sini adalah cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsepsi nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia atau individu-karyawan dan manajemen. Dalam hal ini budaya organisasi tentu saja berkaitan erat dengan budaya perusahaan dan berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan

pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja.

Pemahaman akan pandangan hidup dan makna bersama harus kuat terpatri dalam setiap derap langkah para karyawan dan manajemen perusahaan. Kekuatan ini akan mencerminkan karakter budaya organisasi yang kuat. Budaya perusahaan tersebut kemudian menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu atau karyawan yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya. Karyawan perusahaan yang bekerja dalam kondisi budaya organisasi yang kuat membuat mereka konsisten dalam bekerja, karyawan dapat bekerja dalam koridor dan strategi-strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

Menimbang peran strategis budaya organisasi ini, setiap perusahaan berusaha membangun budaya organisasinya dengan pelbagai daya upaya. Perusahaan atau organisasi berkeyakinan bahwa apabila budaya organisasinya kuat dan efektif akan dapat berkontribusi positif bagi kepuasan para karyawan dalam bekerja demi mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Untuk membangun budaya organisasi yang kuat membutuhkan suatu proses yang panjang, karena perubahan yang terjadi dalam organisasi menyangkut perubahan orang-orang yang ada di dalamnya, antara lain; perbedaan persepsi, keinginan, sikap, dan perilaku. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan harus dicapai dengan mengarah pada tingkat kebersamaan dan tingkat komitmen yang tinggi. Dalam menyiapkan perubahan, karyawan diharapkan merasa aman dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga dengan demikian, karyawan akan bersedia menerima perubahan dengan tulus tanpa rasa takut atau terpaksa. Sejalan dengan hal tersebut, dapat dipahami bahwa budaya organisasi memiliki peran yang amat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan kinerja sebuah organisasi.

Gibson, *et al.* (1995) dalam (Sutanto, 2002), membedakan budaya yang kuat dan budaya yang lemah, budaya yang kuat ditunjukkan oleh nilai-nilai organisasi yang tercermin dalam perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat juga budaya organisasinya, sehingga makin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawannya. Budaya yang kuat juga dibentuk oleh nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu, budaya

yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*intensity*). Pemerataan menunjukkan sejauh mana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian budaya organisasi dengan anggota-anggota organisasi akan menciptakan kepuasan kerja para karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan kinerja organisasi.

Kekuatan budaya organisasi memberikan dampak terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Suyono (2004) mengungkapkan beberapa faktor untuk menumbuhkan budaya organisasi, yaitu: pertama, *leadership*. Organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan. Kedua, *communication*. Proses komunikasi harus dilakukan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan terintegrasi menuju sebuah persamaan dengan tujuan organisasi. Ketiga, *motivation*. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan kegairahan kerja bagi karyawan agar mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan bekerja.

Dari beberapa ulasan di atas, peneliti menilai bahwa faktor gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi adalah dua variabel strategis dan substansial dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan demi peningkatan kinerja karyawan serta perwujudan tujuan-tujuan organisasi. Perusahaan yang ingin *survive*, *sustain*, dan *profitable* diharapkan melandaskan kebijakan-kebijakan strategis mereka pada penerapan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawan dan lebih dari itu mampu meningkatkan kinerja karyawan secara individual dan kinerja perusahaan secara kolektif. Atas dasar ini, maka penelitian mengajukan judul “Analisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”.

1.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan ini, di antaranya yang dilakukan oleh Wright, *et al.* (2000). Penelitian mereka menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Lund (2003), dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Objek yang diteliti adalah para karyawan di bidang pemasaran di perusahaan-perusahaan Amerika Serikat. Dalam penelitian Nemanich dan Keller (2007) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hussami (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hamidifar (2009) dalam penelitiannya mengeksplorasi bahwa di antara gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan lebih puas dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Riaz, *et al.* (2010) melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan swasta di ibu kota Pakistan. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Cumming, *et al.* (2010) dalam penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Wang, *et al.* (2011) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Voon, *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Bushara, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Paracha, *et al.* (2012). Penelitian ini dilakukan pada sekolah swasta di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Nahas, *et al.* (2012) membuktikan bahwa

budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan terbesar di Yunani.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jacobs, *et al.* (2012) pada sebuah rumah sakit bedah di Inggris. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Uddin, *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Shahzad, *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sementara itu, Khan, *et al.* (2013) melakukan penelitian di Pakistan dengan jumlah responden 200 orang yang terdiri dari dokter, perawat, staf administrasi, dan petugas yang bekerja pada lembaga medis otonom di Punjab-Pakistan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Davoodalmousavi (2013). Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Objek yang diteliti adalah para karyawan yang bekerja di perusahaan bioteknologi di Iran.

Funmilola, *et al.* (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa gaji, promosi, supervisi, kerja itu sendiri, dan kondisi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan Ali, *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Habib, *et al.* (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di beberapa perusahaan di wilayah Multan-Punjab, Pakistan. Abouraiia, *et al.* (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja. Objek yang diteliti adalah para karyawan bank di Jeddah, Arab Saudi.

1.3 Kesenjangan Penelitian

Husami (2008) meneliti hubungan antara komitmen organisasional, persepsi dukungan organisasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan tingkat pendidikan terhadap kepuasan kerja. Objek penelitiannya adalah para perawat yang dipilih secara random. Dalam penelitian

ini, peneliti hanya menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah para guru. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Penelitian ini mengkaji lebih lanjut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Riaz, *et al.* (2010) bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berhubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan karier. Selain variabel gaya kepemimpinan transformasional, peneliti menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel yang berhubungan dan mempengaruhi kepuasan kerja. Namun variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah variabel *intervening* terhadap variabel kinerja karyawan. Bila penelitian sebelumnya, objek penelitian pada perusahaan swasta, penelitian ini, justru dilakukan pada sebuah lembaga pendidikan.

Selain itu, dimensi gaya kepemimpinan transformasional menggunakan pendekatan Bass dan Avolio yang dikembangkan oleh Podsakoff, *et al.* (1990), yaitu mengartikulasikan visi, memiliki harapan akan kinerja yang tinggi, dan rangsangan intelektual. Sementara dalam penelitian ini menggunakan empat parameter Bass dan Avolio yang dikembangkan dalam penelitian Voon, *et al.* (2011), yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu.

Selanjutnya peneliti melakukan pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wang, *et al.* (2011) yang memperlihatkan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja. Pada penelitian ini, peneliti hendak menunjukkan hubungan atau pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja melalui variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Voon, *et al.* (2011) menganalisis tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja. Objek yang diteliti adalah karyawan pada organisasi pemerintahan (sektor publik). Dalam penelitian ini, peneliti fokus pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Objek penelitian adalah guru-guru pada lembaga pendidikan swasta.

Peneliti juga melakukan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Paracha, *et al.* (2012). Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan dari pada kepemimpinan transformasional. Selain itu, kepemimpinan transaksional tidak menciptakan kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena para karyawan dikejar oleh target atau tujuan perusahaan. Para karyawan takut diberi hukuman. Segala aktivitas karyawan demi mendapat bonus dan promosi. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan namun pengaruhnya tidak signifikan.

Dalam penelitian ini, peneliti berasumsi bahwa kinerja karyawan atau guru sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang dianut oleh sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja para guru atau karyawan. Atas dasar ini, peneliti berusaha menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru dengan asumsi dasarnya yaitu kinerja guru bisa meningkat bila dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang kuat, budaya organisasi yang kuat, dan kepuasan kerja guru yang tinggi.

Jacobs, *et al.* (2013) menggunakan instrumen budaya organisasi CVF (*Competing Values Framework*) merujuk pada penelitian Quinn dan Rohnbaugh (1981). Ada dua dimensi dalam instrumen CVF ini, yakni dimensi eksternal dan dimensi internal. Dimensi eksternal terdiri dari fleksibilitas, diskresi, perubahan, stabilitas, aturan, dan kontrol. Dimensi internal yaitu fokus pada integrasi, kerjasama, dan kompetisi. Dalam penelitian, peneliti menggunakan parameter budaya organisasi merujuk pada teori Robbins dan Judge (2008), yaitu; inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap rincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan.

Pada penelitian terdahulu, Habib, *et al.* (2014) meneliti hubungan variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja, variabel *turnover* karyawan dan variabel komitmen karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti cuma meneliti hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel

kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modeling* (SEM).

Pada penelitian terdahulu, Lund (2003) meneliti hubungan antara budaya organisasi sebagai variabel independen dengan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini, peneliti membuat pengembangan di mana variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap variabel kinerja karyawan. Nahas, *et al.* (2013) dalam penelitian mereka menggunakan dimensi budaya organisasi dengan merujuk pada penelitian Wallach (1983), yaitu; inovatif, suportif, dan birokratik. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi budaya organisasi Robbins dan Judge (2008).

Davoodalmousavi (2013) dalam penelitiannya meneliti hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kepuasan kerja karyawan. Parameter budaya organisasi yang diteliti merujuk pada Denison model (2003), yaitu: *participatory culture (engaging in work)*, *stability and integrity of culture (continuity)*, *flexibility culture (adaptability)*, dan *mission culture (apostolic)*. Sementara dalam penelitian ini, peneliti menggunakan parameter budaya organisasi merujuk pada teori Robbins and Judge (2008). Di samping itu, variabel budaya organisasi pada penelitian ini merupakan variabel *intervening*, bukan variabel dependen.

Uddin, *et al.* (2013) meneliti hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel kinerja karyawan tanpa variabel antara (*intervening*). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan membuat kajian terhadap teori dan hasil-hasil penelitian lain. Sementara dalam penelitian ini, penulis menambahkan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel antara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

Shahzad, *et al.* (2013) meneliti hubungan antara variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dengan variabel kinerja kerja karyawan sebagai variabel dependen. Parameter-parameter atau ukuran budaya organisasi yang digunakan peneliti ini adalah *employee participation* (Schein, 1992), *innovation and risk taking* (Khun, 1985; Bucker, 1997; Robbins, Stephen and Mary, 1996), *reward system* (Bucker, 1997), *openess of communication* (Luthans,

1998), *customer service orientation* (Joel and Michelle, 2000). Sementara pada penelitian ini, peneliti menggunakan ukuran-ukuran budaya organisasi dari Robbins and Judge (2008) dan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* terhadap variabel kinerja karyawan.

Funmilola, *et al.* (2013) menganalisis tentang kepuasan kerja dan kinerja sebagai akibat atau ditentukan oleh faktor upah, promosi, supervisi, pekerjaan itu sendiri, dan lingkungan kerja. Hasil penelitian mereka ternyata berhasil membuktikan bahwa faktor-faktor tersebut berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian ini mau menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja itu dalam kaitannya dengan kinerja karyawan.

Mencermati beberapa hasil penelitian sebelumnya, yang menjadi kesenjangan penelitian adalah penelitian ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM), sementara penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi berganda. Keunggulan dari metode SEM adalah pertama, membangun model penelitian dengan banyak variabel. Kedua, dapat meneliti variabel atau konstruk yang tidak dapat teramati atau tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved*). Ketiga, menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel atau konstruk yang teramati (*observed*). Keempat, mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian (*confirmatory factor analysis*). Kelima, dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif.

Keenam, lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non-linearitas, pengukuran error, korelasi error terms dan korelasi antar variabel laten independen berganda. Ketujuh, digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (*time series*) yang berbasis kovariat. Kedelapan, melakukan analisis faktor, jalur dan regresi. Kesembilan, mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya. Kesepuluh, memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data. Dengan menggunakan

metode SEM diharapkan dapat menghasilkan hasil penelitian yang lebih komprehensif, valid, akurat, dan andal.

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, variabel utama yang jadi fokus analisis dalam penelitian ini adalah variabel kinerja guru. Peneliti berusaha untuk menganalisis beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja guru, yaitu faktor gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Objek penelitian meliputi beberapa sekolah swasta Katolik di Jakarta Barat dengan jumlah responden 205 guru.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini didasarkan pada kesenjangan penelitian yang ada, sehingga pertanyaan penelitiannya adalah: (1) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (4) bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (5) bagaimana pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja kerja karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Pembatasan masalah pada penelitian ini meliputi: (1) penelitian ini dilakukan pada instansi pendidikan swasta Katolik yang ada di daerah Jakarta barat; (2) subjek penelitian ini hanya dilakukan pada guru-guru; (3) penelitian ini hanya membahas bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru.

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja; (2) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada kepuasan kerja; (3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; (4) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja; (5) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja pada kinerja karyawan.

1.7 Manfaat Penelitian

Secara implisit, penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut: (1) secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama ilmu manajemen, khususnya dalam pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan serta sebagai acuan bagi penelitian sejenis atau lebih luas sifatnya; (2) secara praktis, penelitian ini dapat memberikan deskripsi dan kontribusi pemikiran dan sekaligus salah satu acuan alternatif pemecahan atas permasalahan yang dihadapi oleh organisasi khususnya pada beberapa sekolah swasta Katolik terutama terkait masalah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan serta dampaknya terhadap kinerja para guru-karyawan.

Sementara itu bagi peneliti, penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang sumber daya manusia, melatih cara berpikir kritis dan sistematis dalam menyelesaikan masalah, serta mampu mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang didapat untuk penelitian yang akan datang khususnya dalam bidang ilmu yang menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

1.8 Sistematika Penulisan

Tesis ini tersusun dalam 7 (tujuh) bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang penelitian, penelitian terdahulu, kesenjangan penelitian, tujuan penelitian, batasan penelitian, pertanyaan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini, penulisan tentang teori-teori yang relevan dengan topik penelitian yang dilakukan, dengan mengacu pada buku-buku dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian. Kerangka-kerangka teori yang ada kemudian akan dikembangkan menjadi kerangka konsep atau kerangka pemikiran. Dalam kerangka pemikiran

akan tergambar hubungan antar variabel dalam penelitian yang disusun berdasarkan landasan teori dalam tinjauan pustaka.

BAB III : KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini berisikan hipotesis yang menggambarkan tujuan serta logika terapan dari penelitian.

BAB IV : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi penjelasan mengenai tempat dan waktu penelitian, metode penelitian yang digunakan, subjek penelitian yang menentukan populasi penelitian, sampel penelitian yang mengulas tentang besar sampel dan teknik *sampling* (pengumpulan data). *Instrument* penelitian berupa alat dan bahan penelitian serta cara kerja. Selanjutnya pada bagian akhir akan menjelaskan teknik analisa yang digunakan dalam penelitian.

BAB V : ANALISA DATA DAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum yang menjadi objek dari penelitian ini, yakni analisa dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Selanjutnya menguji pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Dan terakhir menguji seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen dan pembahasan hasil penelitian.

BAB VI : IMPLIKASI MANAJERIAL

Bab ini akan memaparkan secara detail relevansi dan rekomendasi hasil penelitian bagi kepentingan manajemen pada sekolah-sekolah yang diteliti.

BAB VII : KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

Bab ini akan memuat kesimpulan hasil penelitian yang diperoleh dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran hasil pembahasan.