

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai

Chandra Lukita

Universitas Pasundan, Bandung

E-mail : clukita@gmail.com

ABSTRACT

The objective of this this research is to investigate, analyze, and interpret Transformational Leadership, Work Motivation, and Organizational culture toward Employee satisfaction in English Courses in the region Ciayumajakuning, and also the effect of employee satisfaction on Employee performance in English courses in Ciayumajakuning region.

The method used in this research is explanatory survey method, a method that is used to connect variables and test these variables which are examined. Sample used is on 357 employees. The data was analysed by SEM (structural equation modeling) to explain the relationships and influence between the manifest variables and confirmatory analysis.

In general, the research concludes that: 1) there is positive and significant influence that can be characterized as partial or simultaneous: the influence of Transformational Leadership, Work motivation and organizational culture on employee satisfaction. 2) there is positive and significant effect of employee satisfaction on employee performance in English courses in the Ciayumajakuning region.

Keywords: transformational leadership, work motivation, organizational culture, employee satisfaction and employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui, menganalisis dan mengkaji kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dan mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning, serta pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survey penjelasan (explanatory survey method), yaitu survey yang mencoba menghubungkan-hubungkan variabel dan menguji variabel-variabel yang diteliti. Sampel digunakan sebesar 357 orang pegawai. Data dianalisa dengan menggunakan teknik analisis SEM (structural equation modeling) untuk menjelaskan mengenai hubungan dan pengaruh antar variabel manifest maupun analisis konfirmatori.

Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa : 1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di lembaga kursus bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning.

Kata Kunci: kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama (*ultimate resources*) suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Masa depan dan kelestarian suatu organisasi tergantung pada pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan sinergi antar sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi, juga didukung oleh pengelolaan yang efisien dan efektif dari sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi. Adanya perbedaan karakteristik SDM pada individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang kehidupan merupakan bagian dari aset yang penting untuk dikelola.

Kualitas sumber daya manusia merupakan tuntutan yang tidak dapat ditawar lagi bagi setiap organisasi yang ingin mencapai keunggulan bersaing dalam merebut pasar yang dituju. Era globalisasi yang diawali dengan kemajuan teknologi dan arus informasi yang terbuka bagi semua Negara. Kondisi ini menuntut berbagai tindakan dan kebijaksanaan dalam mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang sedang berlangsung, yang pada gilirannya adalah mempersiapkan sumberdaya manusia yang unggul dan siap menghadapi perubahan lingkungan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia pada dasarnya mempunyai tujuan meningkatkan kompetensi sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga mudah terserap dipasar tenaga kerja. Dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam tujuannya untuk meningkatkan kompetensi yang berdaya saing, selain pendidikan formal, pendidikan non formal merupakan pendukung pembentukan sumber daya manusia yang mampu menciptakan kemampuan penunjang daya saing sumber daya manusia.

Menurut Undang Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang dimaksud dengan pengertian pendidikan non formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur

dan berjenjang. Dan satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis. Penyelenggara pendidikan luar sekolah (pendidikan non formal) harus berani meniru apa yang baik dari apa yang tumbuh di masyarakat dan kemudian diperkaya dengan sentuhan-sentuhan yang sistematis dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan lingkungan masyarakatnya, (Fasli Jalal, Dedi Supriadi, 2001).

Ketenagaan dalam lembaga kursus dan pelatihan terdiri atas pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan sekurang kurangnya instruktur, pelatih, pembimbing, dan penguji. Tenaga kependidikan pada lembaga kursus dan pelatihan sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola, teknisi sumber belajar, pustakawan, dan laboran. Pengelola kursus dan pelatihan berperan sangat penting dalam memelihara keberlangsungan kegiatan pembelajaran pada lembaga kursus dan pelatihan, sehingga pengelola kursus dan pelatihan dituntut memiliki kualifikasi dan kompetensi minimum yang dipersyaratkan serta mampu mengelola sumber daya manusia di lembaga kursus dan pelatihan.

Lembaga Kursus Bahasa Inggris merupakan lembaga yang menyediakan dan mengadakan pelatihan kemampuan dalam berbahasa asing. Perkembangan lembaga kursus bahasa Inggris mengalami pertumbuhan yang pesat, hal ini di indikasikan karena kebutuhan akan kemampuan bahasa Inggris merupakan keharusan dan kebutuhan masyarakat di Indonesia lebih khususnya di Wilayah Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kabupaten Indramayu, Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Kuningan (Ciayumajakuning). Dampak dari perkembangan lembaga bahasa Inggris berpengaruh pada

persaingan antar lembaga untuk memberikan program dan metode dalam setiap produk jasa yang ditawarkan kepada masyarakat.

Untuk dapat bersaing antar lembaga kursus bahasa Inggris, maka faktor kuncinya adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan bisnisnya. Pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuan yang diharapkan. Pemahaman bagi pimpinan lembaga bahasa Inggris terhadap pentingnya pengelolaan sumber daya semakin meningkat seiring dengan adanya perubahan lingkungan. Lembaga atau organisasi harus memandang sumber daya manusia bukan sebagai pusat biaya, tetapi manfaatnya dapat saling ditukarkan dengan input lain untuk menghasilkan nilai bagi *stakeholder* organisasi, akan tetapi sumber daya manusia harus dipandang sebagai aset organisasi sekaligus sebagai subyek yang menentukan kelangsungan hidup organisasi.

Setiap organisasi memerlukan sistem pengukuran kinerja untuk menilai pencapaian organisasi atas tujuan yang ditetapkan, informasi kinerja yang dihasilkan suatu sistem pengukuran kerja dapat juga menjadi suatu bentuk akuntabilitas pengelola organisasi. Pengukuran kinerja telah berlangsung lebih dahulu disektor bisnis sebagai instrumen menilai pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan. Kemajuan disektor swasta telah menimbulkan ide untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja organisasi agar menghasilkan kualitas kerja yang baik.

Besarnya tekanan pada akuntabilitas pada organisasi mempengaruhi praktek-praktek penyelenggaraan operasi entitas pada organisasi untuk memberikan tanggapan akan perubahan lingkungan. Organisasi lembaga keterampilan diharapkan memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik akan menentukan akuntabilitas lembaga yang dikelolanya. Untuk itu pengukuran penilaian kinerja organisasi dapat dibagi atas tahapan input, proses, *output*, dan *outcome*. Dilihat dari tahapan *outcome* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa proses pengukuran kinerja harus dilakukan dengan pendekatan sistem yang berdasarkan

data yang dihasilkan sistem informasi, baik data sebelumnya maupun data proyeksi dan kaitannya dengan misi dan tujuan lembaga tersebut. Penetapan indikator kinerja sebaiknya juga melibatkan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi dan juga wakilnya.

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan usaha, kemampuan dan persepsi tugas (Byars dalam Cahyono, 2005: 13). Jadi kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil keterkaitan antara kemampuan, usaha, dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi, kepuasan, dan komitmen yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan oleh individu (pegawai) dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu-individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2001). Selanjutnya bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan, teknologi, dan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Selanjutnya perilaku kerja merupakan rencana tindakan individu termasuk strategi pegawai dan usaha yang akan dikerahkan. Perilaku kerja ini akan berdampak pada prestasi kerja.

Fenomena yang ada menunjukkan bahwa pengelolaan sumberdaya manusia menjadi hal yang penting mengingat konsumen atau masyarakat lebih cerdas untuk memilih lembaga kursus bahasa Inggris. Penurunan kinerja dapat disebabkan oleh faktor lain seperti rendahnya motivasi, budaya yang kaku atau rendahnya kepuasan kerja, sehingga pimpinan lembaga harus memperhatikan kualitas sumber daya mencakup staf pimpinan dan tenaga pengajar. Untuk mencapai

efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas pencapaian individu dan kelompok. Organisasi yang mampu mencapai efektifitas berarti pula akan memiliki daya saing organisasi dalam jangka panjang. Pengelolaan manajemen sumber daya strategis diperlukan untuk mendorong efektifitas pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga tercapai efektifitas organisasi dalam jangka panjang.

Aspek penting dalam mempengaruhi kinerja lain yang nampaknya perlu ditelaah adalah tentang kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Oleh karena itu, survei kepuasan kerja diperlukan sebagai suatu prosedur di mana pegawai mengemukakan perasaannya mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Kepuasan kerja merupakan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diterima sehubungan dengan alternatif yang tersedia dalam situasi yang sudah ditentukan. Kepuasan kerja berlaku pada tingkat organisasi dan individu, kepuasan kerja yang rendah pada organisasi berupa rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi dan penurunan moral organisasi, turn over dapat dijadikan sebagai akibat kepuasan kerja pegawai.

Namun dari beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa ada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja. Kinerja pegawai merupakan catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode tertentu. Sedangkan, kinerja seorang pimpinan dapat dilihat dari output, kualitas produk, produktivitas, pengendalian biaya, keselamatan dan kesehatan, relasi pegawai, dan pengembangan (Amstrong, M., 2004: 86). Terdapat lima kategori untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian (Simamora, 2004). Dalam perspektif lain, mutu pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, tanggung jawab dan, pemanfaatan waktu. Seperti diketahui bahwa, salah satu variabel yang terpenting dalam penelitian manajemen dan kepemimpinan dalam

tiga dekade terakhir adalah budaya organisasi yang baik. Budaya yang merupakan kesatuan aktivitas dari pemikiran yang membedakan para anggota atau kelompok yang satu dengan yang lain. Budaya merupakan proses pembelajaran dan tidak dapat diwariskan atau diturunkan dari suatu lingkungan sosial. Norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi terangkum dalam budaya organisasi (Wibowo, 2006).

Budaya organisasi akan menumbuhkan identitas dalam diri anggotanya dan keterkaitan antara organisasi tersebut, karena kesamaan nilai yang tertanam akan memudahkan setiap anggota organisasi untuk memahami dan menghayati setiap peristiwa dan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi. Pemahaman mengenai budaya organisasi selain memudahkan pemecahan masalah internal seperti imbalan, etos kerja, atau pengembangan karir, juga membantu masalah-masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternalnya. Budaya merupakan kumpulan kepercayaan, nilai dan kerjasama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya organisasi dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik industri di mana perusahaan tersebut beroperasi. Batasan tentang karakteristik industri yang memiliki potensi paling besar mempengaruhi budaya organisasi terdiri atas tiga hal yaitu lingkungan kompetisi, kebutuhan *customer* dan harapan sosial. Budaya organisasi juga mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, siapa yang dipromosikan, bagaimana orang diperlakukan, bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya

Ada hubungan yang sangat erat antara sumber daya manusia (SDM) dengan budaya organisasi. Sebagai makhluk, manusia memiliki bekal untuk hidup, yang disebut budi atau akal, dan budaya (*culture*) yang merupakan manifestasi dari cipta, rasa dan karsa manusia. Budaya setiap orang atau

kelompok berbeda dengan orang atau kelompok lainnya. Budaya itu *an sich* tidak dapat disebut buruk atau baik (*beyond moral judgment*), dengan kata lain budaya itu bersifat netral dalam arti tidak normatif (Thoha, 2007). Budaya yang terbentuk sebagai produk interaksi antara manusia dengan organisasi disebut budaya organisasi. Beberapa penelitian terdahulu seperti oleh Kotter dan Heskett (2000) telah melakukan penelitian terhadap 207 perusahaan di Amerika tentang hubungan budaya organisasi dan kinerja. Key dan Popkin (2000), berpandangan bahwa budaya merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dalam jangka panjang. Riset lain juga mendukung bahwa budaya organisasional berhubungan erat dengan kinerja di dalam organisasi, dalam hal ini proporsi budaya dan keefektifan, (Lako dan Irmawati, 2003; Supomo dan Indriyantoro, 2002). Namun temuan Gani (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rendahnya kinerja pegawai disamping faktor kepuasan kerja dan budaya organisasi juga dapat dipengaruhi faktor motivasi. Motivasi kerja merupakan daya dorong internal yang menjadi penggerak manusia yang sangat menentukan keberhasilan usaha dan intensitas kerja kerasnya. Hal ini dapat dipahami sesuai dengan pendapat yang dijelaskan oleh Robbin (2003) bahwa motivasi individu merupakan kehendak (*willingness*) atau niat untuk menghasilkan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi dan terkoordinasi yang dilakukan individu untuk merealisasikan kebutuhan yang dirasakan, artinya bahwa bagaimanapun faktor motivasi menjadi *basic factor* untuk bertindak bagi individu.

Pandangan Siagian (2003) bahwa dengan motivasi yang tepat, para pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena mereka yakin bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran berarti kepentingan pribadi pegawai akan terpelihara pula. Motivasi kerja dapat menjadi pemicu seseorang untuk menggerakkan otot-ototnya dalam melakukan tugas-tugas, maka hasilnya tugas-tugas tersebut

akan dapat ditangani dengan baik. Dalam organisasi jasa, sumber daya manusia adalah faktor dominan yang menentukan kualitas sistem dan kegiatan organisasinya untuk mencapai tujuan. Untuk itu peranan kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran yang ditentukan (Robbins dan Coulter, 2007). Kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja organisasi. Karena keefektifan anggota-anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pimpinan mereka. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber pengaruh tersebut bisa formal sehingga seseorang dapat menjalankan peran kepemimpinannya semata-mata karena kedudukan dalam organisasi maupun faktor lain. Karena pemimpin yang efektif dapat terlaksana apabila dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan, komitmen organisasi, kepuasan bawahan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas bawahan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi.

Adanya lingkungan yang tidak pasti, maka seorang pemimpin dituntut untuk tidak sekedar dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan cara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan (Siagian, 2004). Tuntutan menghadapi lingkungan persaingan juga semakin ketat, maka diperlukan seorang pemimpin yang tangguh. Para pemimpin yang mampu menciptakan visi, misi, strategi, mengembangkan rasa tanggung jawab, kepercayaan dan menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi bawahan sesuai yang

dikehendaki organisasi. Seorang pemimpin harus bernegosiasi dengan supervisor, bawahan dan pihak lain dari dalam maupun luar organisasi untuk mendapatkan hasil yang menguntungkan kedua belah pihak. Agar dapat mengikuti perkembangan dunia bisnis, maka hendaknya organisasi dapat lebih bersifat dinamis dan mampu menciptakan kepemimpinan yang dapat memberdayakan sumber daya manusia. Pemimpin harus bersifat fleksibel sehingga tetap dapat bersaing dan dapat memberikan kepuasan, semangat, komitmen dan rasa percaya diri kepada para bawahannya. Kepuasan yang dirasakan bawahan akan menambah motivasi kerja, meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat absensi dan memperkuat loyalitas pegawai.

Terkait dengan kepemimpinan, pemimpin yang efektif terlaksana apabila dapat menjalankan fungsinya dengan baik, tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki tetapi juga ditunjukkan pula oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan, komitmen organisasi, kepuasan bawahan terhadap pemimpin dan peningkatan kualitas bawahan, terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dalam melaksanakan tugas guna mencapai sasaran organisasi.

Sejak setengah abad yang lalu, teori dan penelitian tentang kepemimpinan hanya ditunjukkan pada model autokratik atau demokratik, direktif, atau partisipatif, fokus pada tugas atau orang. Setelah terjadi perubahan waktu diikuti dengan berbagai perubahan kondisi organisasi yang terjadi maka terjadi perubahan berbagai model gaya kepemimpinan muncul dalam mengelola organisasi dan memberdayakan kemampuan bawahan. Bass dalam Wahibur Rokhman & Warsono (2002) mengembangkan teori kepemimpinan berdasarkan dua konstruk yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional memfokuskan perhatian pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepahaman mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja dan penghargaan (imbalan dan insentif) atas pemenuhan tugas. Sedangkan kepemimpinan transformasional

merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi dari pada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan dengan cara baru (Robbins, 2003).

Studi-studi kepemimpinan transformasional pada umumnya berupaya membandingkan keluaran kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti kinerja dan efektivitas organisasi. Menurut Judge Joye (2000), penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional. Penelitian dibidang ini telah dilakukan baik dalam mencari konsep yang tepat terhadap gaya kepemimpinan yang efektif maupun prasyarat-prasyarat konstektual yang harus diciptakan agar proses tersebut efektif. Beberapa riset tentang kepemimpinan transformasional menemukan bahwa ada hubungan yang positif bahwa angka keberhasilan kesuksesan organisasi pada beberapa tipe organisasi yang berbeda, dan situasi, perbedaan level analisis dan perbedaan antar budaya (Hasil review, Avalio, Bass, Walumbawa & Zhu, 2004; Dumdum, Lower, & Avalio, 2002).

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja.

Temuan Gellis (2001) terdapat 5 (lima) faktor dalam kepemimpinan transformasional & transaksional yang berkorelasi secara signifikan terhadap efektifitas kinerja, kepuasan dan kerja keras dari seorang pimpinan. Studi yang dilakukan oleh McClelland dalam Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia 1). *need for Achievement* yang merupakan kebutuhan akan berprestasi, 2). *need for affiliation*, merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, 3). *need for power* yaitu kebutuhan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Dan pada dasarnya unsur manusia punya kecenderungan untuk

memotivasi prestasi yang merupakan dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan.

Sudarto (2004) meneliti tentang pengaruh motivasi Kerja, kemampuan individu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap prestasi kerja temuannya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dibentuk oleh kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Arah pengaruhnya sesuai/ konsisten dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang diimplementasikan secara baik akan berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan.

Penelitian Sikorska-Simon (2005) menguji peranan budaya organisasi, kepuasan kerja dan karakteristik sosio demografik sebagai prediktor komitmen organisasi, temuannya menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan pendidikan merupakan prediktor yang kuat terhadap komitmen. Komitmen organisasi menjadi lebih besar terjadi di organisasi berkaitan dengan kesesuaian persepsi staf tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga ditemukan bahwa aspek sosio demografis, staf yang tingkat pendidikannya lebih tinggi mempunyai komitmen lebih tinggi.

Berdasarkan pada uraian tersebut di atas, maka penelitian ini menarik untuk dilakukan pengujian berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai pada Lembaga Kursus Bahasa Inggris se wilayah Ciayumajakuning.

METODE

Metodologi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden dan wawancara. Berdasarkan pada tujuannya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai pada lembaga kursus bahasa inggris se-

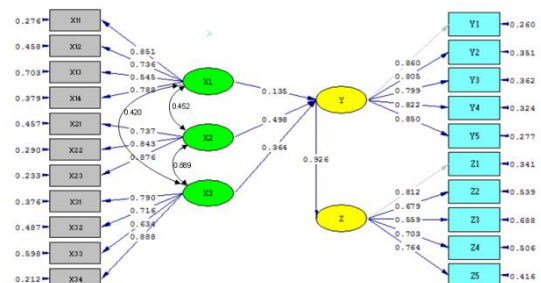
wilayah Ciayumajakuning, serta menguji hipotesis perihal pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai.

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian (Kuncoro, 2003) Menurut Cooper & Emory (1996) menyatakan bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen yang dapat kita gunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Berdasarkan pengertian ini, maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Kursus Bahasa Inggris se-wilayah Ciayumajakuning berjumlah 357 orang. Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif dan dianggap biasa mewakili populasi. Dalam Penelitian ini sampel menggunakan *proposionale cluster stratified random sampling*, dengan 2 stages yaitu : 1) menetapkan wilayah, 2) menetapkan *stratum* yang mencakup 2 level : Pimpinan dan Pegawai, dengan anggota populasi dianggap homogen.

Dalam Penelitian ini akan digunakan model *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat bantu software Lisrel.

HASIL dan PEMBAHASAN

Berdasarkan pada hasil perhitungan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1 Hasil model keseluruhan

Model penelitian seperti yang dikemukakan dalam kerangka pemikiran, kemudian diuji tingkat kesesuaiannya dengan menggunakan

berbagai kriteria goodness-of fit, untuk mendapatkan tingkat kesesuaian yang mencukupi. Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diringkas sebagaimana dalam Tabel 1 berikut;

Tabel 1 Hasil kriteria goodness-of fit

Ukuran GOF	Estimasi	Hasil Uji
Statistik Chi-Square (χ^2)	515,472	Fit
Non-Centrality Parameter (NCP)	275,577	Fit
Goodness-of-fit Index (GFI)	0,900	Good Fit
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0,734	Good Fit
Expected cross-validation index (ECVI)	1,165	Good Fit
Tucker-Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,896	Fit
Normed Fit Index (NFI)	0,866	Fit
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,857	Fit
Incremental Fit Index (IFI)	0,918	Good Fit
Comparative Fit Index (CFI)	0,917	Good Fit
Parsimonius Goodness of Fit (PGFI)	0,630	Fit
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)	0,693	Fit

Hasil ukuran kesesuaian model menunjukkan model yang diperoleh memenuhi kriteria GOF. Hasil perhitungan ukuran ketepatan model (*Goodness of Fit measures*) menunjukkan model pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai.

Hasil pengolahan dengan menggunakan menggunakan program lisrel dapat di bagi menjadi 2 struktur yaitu :

Struktur 1 :

$$Y = 0.135 \cdot X_1 + 0.498 \cdot X_2 + 0.364 \cdot X_3, \text{ Errorvar}_{\dots} = 0.175, R^2 = 0.825$$

(0.0616)
(0.169)
(0.164)
(0.0421)

2.198
2.951
2.222
4.166

Struktur 2 :

$$Z = 0.926 \cdot Y, \text{ Errorvar}_{\dots} = 0.142, R^2 = 0.858$$

(0.0886)
(0.0518)

10.462
2.739

Berdasarkan pada persamaan struktur 1 diatas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur variabel independent terhadap dependen sebagai berikut :

Untuk koefisien jalur X_1 terhadap Y sebesar 0,135 artinya jika kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,135 atau kepemimpinan transformasional akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja sebesar 0,135.

Untuk koefisien jalur X_2 terhadap Y sebesar 0,498, artinya jika motivasi kerja meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,498, atau motivasi kerja akan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,498.

Untuk koefisien jalur X_3 terhadap Y sebesar 0,364, artinya jika budaya organisasi meningkat maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,364, atau budaya kerja akan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,364.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung X_1 (kepemimpinan transformasional), X_2 (motivasi kerja) dan X_3 (budaya organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja).

Berdasarkan pada hasil memperlihatkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh terbesar bagi kepuasan pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa pegawai mengharapkan motivasi yang lebih dari pimpinan baik secara materiil maupun non materiil, karena pegawai merasa motivasi yang diberikan belum sesuai dengan yang diharapkan selama ini. Selain itu dukungan dari budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh lembaga belum cukup membuat pegawai merasa puas, sehingga pemimpin harus dapat memberikan motivasi yang lebih kepada pegawai dan memperbaiki budaya organisasi serta kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kepuasan pegawai.

Adapun besaran pengaruh total (koefisien determinasi) dari variabel X_1 (kepemimpinan transformasional), X_2 (motivasi kerja) dan X_3 (budaya organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja), dinyatakan oleh besaran koefisien determinasi yang besarnya adalah sebesar 82,5% sedangkan pengaruh variabel lain di luar model adalah sebesar 17,5%.

Berdasarkan pada persamaan struktur 2 di atas dapat dijelaskan bahwa koefisien jalur variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

pegawai yaitu : untuk koefisien jalur Y terhadap Z sebesar 0,926 artinya jika kepuasan kerja pegawai mengalami peningkatan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,926 atau kepuasan kerja akan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,926,

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 85,8%, sedangkan sisanya 14,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai uji F sebesar 198,0 maka kepuasan kerja dapat diterangkan oleh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi. Oleh karena itu pemilik harus bisa mempertahankan variabel tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan pengaruh total 82,5% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 17,5%. Besaran pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bawahan memiliki nilai yang signifikan akan tetapi ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian khusus yakni Kebijakan yang dapat diambil untuk dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja bawahan, kebijakan tersebut dapat berupa pemberian kompensasi yang proporsional yang diberikan sesuai dengan kinerja pegawai.

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0,135, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh langsung sebesar 1,9%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi sebesar

3,00%, dan melalui budaya sebesar 2,10%. Dengan demikian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 7,0%.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Seltzer dan Bass (1991) yang dengan sampel 55 manajer yang menempuh MBA, menemukan bahwa *add on effect* gaya kepemimpinan institional dan *consederation* antara 8% sampai 28% dalam memprediksi efektifitas kepemimpinan, *extra effort* dan kepuasan kerja terhadap pemimpin. Penelitian yang dilakukan oleh Padsakof et al (1996) untuk menguji kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja hasilnya menunjukkan adanya pengaruh penambahan varian positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Besaran pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh terkecil, hal ini dikarenakan bawahan akan merasa puas jika dapat menyelesaikan pekerjaannya.

KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dengan besaran pengaruhnya sebesar 82,50 persen.

Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan total besaran pengaruh sebesar 7,00 persen.

Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan total besaran pengaruh sebesar 44,00 persen.

Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan besaran pengaruhnya sebesar 31,50 persen.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 85,8 persen.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen Barclay, 2010, Colorado State University, Journal Economic Organization Culture Volume 2, Nomor 1:E6, ISSN 1941-899X
- Allan Layton, Tim Robinson and Irvin B. Tucker, 2005, *Economics for today, 2nd edition*, Thomson, Melbourne, Australia.
- Arismunandar. 2003. Work Stress and Psychological Consequences in The Workplace: Study on Elementary School Teachers, *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 103.
- Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III, and John E. Gamble, 2008, *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Internartional Edition, 16th ed*, McGraw-Hill, United States of America
- Anwar Prabu, 2005, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bkbn Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya Vol. 3 No 6 Desember 2005, hal. 1-25*
- Avolio, Bruce J. 2005. *Leadership Development in Balance*. Lawranence Erlbaum Associates Inc., Publishers 10 Industrial Avenue, new Jersey
- Baron, R. A., & Greenberg. J., 1990, *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, (3rd ed.)*, Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. 2003. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2)*, pp. 207-218.
- Baugh, S.G and Roberts, R.M., 1994, *Professional and Organizational Commitment Among Engineer: Conflicting or Complementary?*: IEEE Transactions on Engineering Management
- Brich, P., 1999, *Instant Leadership*. Terjemahan P. Hendrardjo. 2001. *Instant Leadership: 66 Cara Instant Memiliki Kepemimpinan Praktis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Brown, F. William and Reilly, Michael D., 2009, The Myers-Briggs type indicator and transformational leadership, *Journal of Management Development, Vol. 28 No. 10, 2009, hal. 916-932*
- Campbell, R. F. dan Gregg, R. T., 1957. *Administrative Behavior in Education*. New York: Harper & Brothers Publisher.
- Clegg, B. 2000. *Instant Motivation: 79 Cara Instant Menumbuhkan Motivasi*. Terjemahan Zulkifli Harahap. Jakarta: Erlangga.
- Covey, S. P., 1991, *Principle Centered Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Cox, T., & Ferguson, E., 1991, *Individual differences, stress and coping*, in C. L. Cooper & R. Payne, (eds.), *Personality and stress: Individual differences in the stress process*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Daft, Richard L., 2000., *Organizational Theory and Design*., Ninth Edition, West Publishing Company.
- Devis Ketih dan Jhon Newstrom, 1999, *Perilaku dalam Organisasi, Jilid 1 Edisi Ketujuh*, alih bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dharmika, K A S; Ahmad, Fais Bin; Sam, Thi Lip, 2012, *Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Outcomes*, *South Asian Journal of Management; Apr-Jun 2012; 19, 2, hal. 7-22*
- Edwin A. Locke, Gary P. Latham, 1990, *A Theory of goal Setting and Task Performance*, Prentice Hall, New Jersey.
- Farkas, C. M. dan Backer, P. D., 1997, *Maximum Leadership: The World's Leading CEOs Share their Five Strategies for Success*. Kuala Lumpur: Eastern Dragon Press.
- Ferdinand, Augusty, 2005, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fletcher, C. and William, R., 1996, *Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment*. British Journal of Management.
- Fred Luthans, 2006, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh, Penerbit Andi Yogyakarta
- George, J. M., dan Jones. G. R, 2002. *Understanding and Managing*

- Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- George R. Terry dan Leslie W. Rue 2005, *Personal Learning Aid for Principles of Management*, Bumi Kasara, Jakarta
- Gibson, James L. Jhon M. Ivancevich dan James H. Donnelly, 1996. *Organisasi perilaku Keorganisasian, Struktur dan Proses*, Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Adiani, Penerbit Binarupa Aksara Jakarta
- Hair, JF. Andersen R.E., Tatham, R.L, dan Black W.C. 1998. *Multivariate Analysis Structural Equation Model (SEM) LISREL and AMOS*, Penerbit UNM.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hofstede, Geert., 1994, *Cultures and Organizations*, Harper Collins Business Hammersmith, London.
- Hosmer, L., T., 1995, *Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, Academy of Management Review.
- Hugo Zagoršek, Vlado Dimovski, Miha Škerlavaj, 2009, 'Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning', *JEEMS 2/2009*.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. 1999. *Organizational Behavior and Management*, International Edition. Irwin: Mc Graw-Hill, Inc
- James Kagaari, John C. Munene and Joseph Mpeera Ntayi Makerere, 2010, Performance Management practices, employee attitudes and managed performance, *International Journal of Educational Management Vol. 24 No. 6, 2010, pp. 507-530*
- John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Ricard N. Osborn, 2005, *Organizational Behaviour*, John Willey and Son Inc. Ney York
- Joshua Gans, Stephen King, Robin Stonecash, N, Gregory Mankiw, 2009, *Principles of Economics, 4th edition*. Cengage Learning, Australia.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L., 2006, *Budaya korporat dan Kinerja*. Terjemahan oleh Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana: *Corporate Culture and Performance*. 1992. New York: 1992.
- Kouzes, James M., & Posner, Barry Z., 2004, *Leadership and Challenge*, Alih Bahasa Agus Dharma, Edisi Ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Kreiter, Robbert dan Kinicki, Angelo, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi Terjemahan, PT. Salemba Empat Jakarta
- Kur, Ed dan Bunning, Richard, 2002, Assuring corporate leadership, *The Journal of Management Development on ProQuest Education Journals hal. 761-779*
- Maholtra, Yogesh and Galletta, Dennis, 2005, A multidimensional Commitment Model of Volitional Systems Adoption and Usage Behavior, *Journal of Management Information Systems*, Summer, Pittsburgh, hal:1-47
- Mcshane and Von Gillow, 2005, *Organizational Behavior*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Beyond Leadership: 12 Konsep Kepemimpinan*, Cetakan keempat, PT Elex Media Computindo, Jakarta
- Marhaeni Wahyu Handayani, 2005, Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di Lingkungan Badan Pusat Statistik Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, *Sinergi, edisi khusus on Huan Resources, 2005. Hal. 37-57*
- Mark Wckham dan Melissa Parker, Australia, 2007, Reconceptualising organisational role theory for contemporary organisational contexts, *Journal of Managerial Psychology Vol. 22 No. 5, pp. 440-464*
- Nguyen, Hai Nam dan Mohamed, Sherif, 2010, Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices, *Journal of Management Development Vol. 30 No. 2, 2011 hal. 206-221*
- Noe, Raymond A. Et al., 2006, *Human Resource Management : Gaining Competitive Advantage*, Fifth edition,

- Mc.Graw-Hill Irwin Companies Inc., New York, USA
- Rahma Al-Mahrooqi, Shabid Abrar-UI-Hassan dan Charles Cofie Asante, *Sultan Qaboos, 2012*, 'Analyzing the Use of Motivational Strategies by EFL Teachers in Oman', *University of Oman, Malaysian Journal of ELT Research* (ISSN: 1511-8002, Vol. 8 (1))
- Robbins, Bergman, Stagg and Coulter, 2009, *Management 5 5th edition*, Pearson Prentice Hall, Australia.
- Robbins, S. P. 2002. *Organizational Behavior*. 10th Edition. Terjemahan Benyamin Molan. 2006. Jakarta: PT Indeks.
- Rousseau, D.M., 1998, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods": in Schneider, B.,(Ed), *Organizational Climate and Culture*, Jousey-Bass, San Fransasisco, CA. p. 153-192.
- Schein, E.H., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Sidik Priadana, dan Saludin Muis, 2009, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, Graha Ilmu Jakarta.
- Spendlove, Marion, 2007, Competencies for effective leadership in higher education , *International Journal of Educational*, Vol. 21 No. 5, 2007 hal. 407-417
- Srinivas S., Ekkirala and Krishnan R., Vinkat, 1998, *Transactional and Transformational Leadership: An Examination of Bass's Conceptualization in The Indian Context*, Asia Academy of Management Meeting, December, Hongkong.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. and Podsakoff, N., 2003, "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 879-903.
- Tan, Victor, S.L., 2002, *Changing Your Corporate Culture*, Times Books International, Singapore.
- Thomas, Adrian;Buboltz, Walter C;Winkelspecht, Christopher S., 2004, *Job Characteristics And Personality As Predictors Of Job Satisfactio, Organizational Analysis*; 2004; 12, 2; hal. 205-219.
- Timple, Dale, 2002, *The Art And Scicien of Business Management Leadership*, PT. Elex Media Kompotindo, Gramedia, Jakarta
- Vroom, V.H, 1999, *Work and Motivation*, John Wiley & Son, New York.
- Walker, John, 2003, Client satisfaction with English language centre service: Insights from a New Zealand national survey, *The International Journal of Educational Management*; 17, 6/7; ProQuest Education Journals, pg 294.
- Wirawan, 2003, *Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*, Jilid I & II, Yayasan Bangun Indonesia & UHAMKA Press, Jakarta.
- Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2001, *Organizational Behavior A Global Perspective*, John Wiley and Sons Australia Ltd., Australia
- Yanhan Zhu, 2013, A Review of Job Satisfaction, *Canadian Center of Science and Education School of Political Science and Public Management, Southwest University, Chongqing, China, jurnal internasional Asian Social Science*, volume 9 nomer 1, ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
- Yulk, Gary, 2007, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Indexs, Jakarta.