

# **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Pegawai**

**Chandra Lukita**

STMIK Catur Insan Cendekia Cirebon  
chandralukita9@gmail.com

## **ABSTRAK**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada Lembaga Kursus Bahasa Inggris se Wilayah Ciayumajakuning, Penelitian ini bertujuan mengetahui, menganalisis dan mengkaji kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi dan mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu mencoba menghubungkan dan menguji variabel-variabel yang diteliti. Populasi yang digunakan sebesar 357 sampel orang pegawai. Data dianalisa dengan menggunakan uji hipotesis dan kelayakan model, sedangkan analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif terhadap variabel kepemimpinan Transformasional, variabel motivasi kerja, variabel budaya organisasi, variabel kepuasan kerja, variabel kinerja pegawai dan analisis verifikatif. Hasil Analisis data penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan pada analisis deskriptif bahwa deskriptif bahwa 1) kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata 4,144 dan standar deviasi 0,503. Sehingga masuk kedalam kategori baik sampai dengan sangat baik., 2) motivasi kerja menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata 3,862 dan standar deviasi 0,646 yang masuk kedalam kategori baik sampai dengan sangat baik. 3) penilaian terhadap budaya organisasi menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata 3,816 dan standar deviasi sebesar 0,643, masuk kedalam kategori kurang baik sampai dengan sangat baik. 4) Kepuasan kerja diukur dengan nilai rata-rata sebesar 3,890 dan standar deviasinya sebesar 0,675, yang termasuk dalam katagori baik. 5) Kinerja Pegawai nilai rata-rata sebesar 3,791 dan standar deviasinya sebesar 0,542 yang masuk kedalam kategori kurang baik sampai dengan baik. Berdasarkan analisis verifikatif Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan, dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dengan besaran pengaruhnya sebesar 82,50 persen.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, transformasional, kinerja, pegawai.

## **ABSTRACT**

*The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (Study at English Language Institutions in Ciayumajakuning Region, This study aims to find out, analyze and study transformational leadership, work motivation and organizational culture and find out its effects on satisfaction work. The method used in this study uses a survey method, which is trying to connect and test the variables studied. The population used was 357 samples of employees. The data were analyzed using hypothesis testing and the feasibility of the model, while the analysis used was descriptive analysis of Transformational leadership variables, work motivation variables, organizational culture variables, job satisfaction variables, employee performance variables and verification analysis. Results Analysis of research data shows that based on descriptive analysis that deskriptif that 1) transformational leadership shows good results with an average value of 4.144 and a standard deviation of 0.503. So that it falls into the good to very good category., 2) work motivation shows good results with an average value of 3.862 and a standard deviation of 0,646 who fall into the category of good to very good. 3) assessment of*

*organizational culture shows good results with an average of 3,816 and a standard deviation of 0.643, into the category of not good to very good. 4) Job satisfaction is measured by an average value of 3.890 and a standard deviation of 0.675, which is included in the good category. 5) Employee Performance an average value of 3.791 and a standard deviation of 0.542 that falls into the category of not good to good. Based on verification analysis There is a significant influence simultaneously, from transformational leadership, work motivation, organizational culture, to job satisfaction with a magnitude of influence of 82.50 percent.*

**Keywords:** *Leadship, Transformational, performance, employee*

*Naskah diterima: 30 September 2019, direvisi: 25 Oktober 2019, diterbitkan: 28 Oktober 2019*

### **PENDAHULUAN**

Lembaga Kursus Bahasa Inggris merupakan lembaga yang menyediakan dan mengadakan pelatihan kemampuan dalam berbahasa asing. Setiap pemerintah daerah kota/kabupaten dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal harus mengacu pada Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria di bidang Pendidikan Non Formal sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia nomor 20 tahun 2010 tentang Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria di bidang Pendidikan. Dan dalam perencanaan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan pendidikan non formal, Pengelola/penyelenggara pendidikan non formal haruslah memiliki kompetensi sebagai seorang pemimpin yang mampu membawa lembaga pendidikan kursus sebagai lembaga pendidikan non formal yang memiliki kualitas penyelenggaraan pelatihan yang baik dengan dukungan pengelolaan atas seluruh tenaga kependidikan di lembaga yang dipimpinnya dengan baik juga.

Berdasarkan Data lembaga kursus di wilayah Ciayumajakuning tahun 2011, 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).

Kepemimpinan adalah salah satu kemampuan seseorang yang sangat menarik untuk diperbincangkan yang sering kali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategi dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang berkaitan dengan kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sanagat erat dengan motivasi, karena keberhasilan seorang pimpinan dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Menurut Hasibuan (2010: 25), 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.

Menurut House dan Gary Yukl, (2010:4) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan

kontribusinya demi efektifitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2008:126) mengemukakan bahwa budaya perusahaan sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi, tugas, serta dampak yang dihasilkan. Sedangkan Mangkunegara (2005:113) menyimpulkan pengertian budaya perusahaan adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal

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

## KAJIAN LITERATUR

### 1. Teori Manajemen

Menurut Sutarto dikutip oleh Silalahi (2011:137) manajemen yaitu sebagai rangkaian kegiatan penataan yang berupa penggerakan orang orang dan pengarahan fasilitas kerja agar tujuan kerja sama benar-benar tercapai.

Manajemen menurut tata bahasa kata ini berasal dari bahasa Perancis kuno yaitu *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Dalam keseharian kita, sebenarnya “manajemen” sudah ada sejak manusia ada, hal ini dibuktikan dengan keberhasilan arsitek Mesir Kuno mewujudkan karyanya berupa piramid *Cheops*. Pembangunan piramid yang melibatkan ratusan ribu tenaga kerja tidak akan terwujud tanpa adanya manajemen yang baik. Hanya saja istilah manajemen baru muncul pada tahun 1886. Di Indonesia sendiri, manajemen sudah di terapkan pada masa pra sejarah, yaitu adanya Candi Borobudur pada abad ke-8 dan Candi Prambanan pada abad ke-9 yang merupakan

bukti bahwa manajemen sudah lama dipraktikkan di Indonesia sejak lama.

### 2. Teori Organisasi

Pengertian organisasi menurut Hasibuan (2013:24) adalah “suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Waldo dalam bukunya Silalahi (2011:124), menyebutkan: “Organisasi adalah struktur hubungan-hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi”.

### 3. Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.(Camps, 2011)

### 4. Teori Kepemimpinan Transformasional

Organisasi harus memberikan pemikiran yang efektif dan perubahan pemikiran tentang sifat kepemimpinan.

Hariyanti (2011:45) dalam Tatilu, Lengkong dan Sendow mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.

Menurut Kartono, Kartini (2010) kepemimpinan itu adalah usaha mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu: 1) pengaruh ideal, 2) motivasi yang inspirasi, 3) simulasi intelektual, 4) perhatian yang bersifat individual.

### 5. Teori Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti ”bergerak” atau “pendorong/daya penggerak”. Dalam konteks saat ini, motivasi mewakili proses psikologi yang

menggerakkan, mengarahkan dan meneguhkan tindakan sukarela yang berorientasi untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti motivasi adalah proses psikologi yang menggerakkan, mengarahkan, meneguhkan dan menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individu yang berorientasi untuk mencapai tujuan.

#### 6. Teori Budaya Organisasi

Budaya merupakan proses pembelajaran dan tidak dapat diwariskan begitu saja atau genitas, yang diturunkan dari suatu lingkungan sosial. Robbins (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi melakukan sejumlah fungsi dalam suatu organisasi yaitu :

- a) Mempunyai peran atau fungsi menetapkan tapal batas yang menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi atau jati dirinya
- c) Budaya organisasi mempermudah komitmen bagi kepentingan yang lebih dibandingkan kepentingan individu
- d) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan system social atau sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar standar yang tepat untuk cara berkomunikasi dan berkeaktivitas bagi para pegawainya

#### 7. Teori Kepuasan Kerja

Sunyoto (2011, 211), Seorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik mungkin supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan disiplin karyawan dapat ditingkatkan. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. dimensi dari kepuasan kerja terdiri dari : (1) *The Work Itself*, (2) *Pay*, (3) *Promotion*

*Opportunities*, (4) *Supervision*, (5) *Co-worker*.

1. Pekerjaan (*The work it self*), yang menyediakan pekerjaan yang luas bagi individu, dengan tugas – tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, berkembang, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab.
2. Gaji (*pay*), merupakan jumlah dari uang yang diterima sesuai dengan hasil kerjanya, dan setara dengan penawaran lain di organisasi yang berbeda.
3. Kesempatan memperoleh promosi (*promotion opprtunities*), meliputi kesempatan untuk memajukan karir di dalam organisasi.
4. Supervisi (*quality of supervision*), meliputi kemampuan supervisor untuk mengembangkan kemampuan tehnikal dan memberikan dukungan serta dorongan bagi bawahannya.
5. Rekan kerja (*co-worker*), meliputi tingkat dukungan dari rekan kerja secara sosial maupun tehnikal.

#### 8. Teori Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2007:9) Kinerja juga merupakan penilaian hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Suryo, B.H (2010). Kinerja instruktur pada lembaga pelatihan bahasa Inggris mengindikasikan sebagai aspek yang paling berpengaruh pada kepuasan peserta kursus bahasa Inggris. Ukuran-ukuran dari kinerja pegawai merupakan indikator pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. *Quantity of work (Jumlah kerja)* : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work (kualitas kerja)* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge (Pengetahuan mengenai pekerjaan)* : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness (Kreatifitas)* : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation (Kerjasama)* : kesediaan bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability (Kemampuan untuk bisa dipercaya/diandalkan)* : kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative (Inisitif)* : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities (Kualitas kepribadian)* : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.”

Menurut Sugiono ( 2016, 2) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan kegunaan tertentu. Data diperoleh dari penelitian, dapat digunakan kembali memahami dan memecahkan dan mengantisipasi suatu masalah menggunakan metode deskriptif dan verifikatif.

#### **METODE PENELITIAN**

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.

#### **1. Desain Penelitian**

Bidang penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, khususnya sumber daya manusia dalam konteks kependidikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survey penjelasan (*explanatory survey method*), yaitu survey yang mencoba menghubungkan variabel dan menguji variabel-variabel yang diteliti agar mendapatkan kondisi kedalaman penelitian yang akan dilakukan.

#### **2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel**

Berdasarkan pendekatan penelitian yang digunakan, variabel penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) sebagai variabel independen 1 yaitu kepemimpinan yang mengarahkan dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi dan peran yang jelas
- b. Motivasi ( $X_2$ ) sebagai variabel independen 2 adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi
- c. Budaya organisasi ( $X_3$ ) sebagai variabel independen 3 yaitu mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara satu organisasi dengan lainnya
- d. Kepuasan kerja ( $Y$ ) sebagai variabel intervening penelitian adalah merupakan perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini
- e. Kinerja Pegawai ( $Z$ ) sebagai variabel dependen adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya

### 3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang diperlukan terdapat dua sumber data yaitu data primer berupa himpunan data survei dengan metode wawancara dan data sekunder diperoleh melalui beberapa catatan seperti jumlah data karyawan, laporan kinerja dan dokumenlainnya.

Teknik penumpulan data didapat dari populasi seluruh pegawai lembaga kursus bahasa inggris sewilayah Ciayumajaking berjumlah 357 orang.

**Tabel 1.**

**Distribusi Sampel Berdasarkan Wilayah**

No	Keterangan	Jumlah Populasi	Jumlah Responden
1	Kota Cirebon	90	33
2	Kabupaten Cirebon	89	32
3	Kabupaten Indramayu	16	6
4	Kabupaten Majalengka	52	19
5	Kabupaten Kuningan	110	40
	Jumlah	357	130

Sumber : Berbagai Lembaga Kursus Bahasa Inggris, diolah 2011

### 4. Uji Hipotesis

Model persamaan struktural dapat digunakan pada model hubungan sebab akibat (kausal) dua arah (resiprokal) dan rekrusip. Pendugaan parameter dilakukan sekaligus untuk membuat model strukturalnya. Data yang telah diolah tidak perlu dilakukan standarisasi normal baku, sehingga dilakukan langsung dianalisis dari data mentah. Output model persamaan stuktural dalam bentuk faktor determinan sehingga dapat digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh.

Setelah model tersebut memenuhi syarat, maka yang perlu dilakukan selanjutnya adalah uji *regression weight/loading factor*. Uji ini dilakukan sama dengan uji terhadap *regression weight/loading factor*/koefisien ( $\lambda$ ). Uji ini untuk menolak hipotesis nol yakni

koefisien ( $\lambda$ ) = 0 (yakni : bobot regresi variabel laten dengan variabel dependent tidak diterima)

$$H_0 : \lambda_i \leq 0 \text{ (tidak diterima)}$$

$$H_1 : \lambda_i \geq 0 \text{ (signifikan)}$$

## PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dapat dijelaskan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Dari analisis tentang karakteristik responden, peneliti dapat menjelaskan profil responden sebagai berikut.

**Tabel 2.**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki – Laki	51	39,23
Perempuan	79	60,77
<b>Total</b>	130	100,00

Berdasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin perempuan sebanyak 79 atau sekitar 60,77% sedangkan 51 responden atau 39,23% berjenis kelamin laki-laki.

**Tabel 3.**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 - 30 tahun	87	66,92
31 - 40 tahun	26	20,00
41 - 50 tahun	17	13,08
51 - 60 tahun	0	0,00
> 60 tahun	0	0,00
<b>Total</b>	130	100,00

Adapun hasil pengujian tingkat validitas dari setiap butir pernyataan yang dihitung dengan

menggunakan SPSS (*Statistical Packed For Social Science*), disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 4. Uji Reliabilitas**

Variabel	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
Kepemimpinan	0,813	0,700	Reliabel
Motivasi	0,909	0,700	Reliabel
Budaya	0,897	0,700	Reliabel
Kepuasan	0,921	0,700	Reliabel
Kinerja	0,789	0,700	Reliabel

## 2. Pengujian Instrumen

Pengujian *content validity* atau *face validity* terhadap lima konstruk utama penelitian yang meliputi kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Pengujian *content validity* juga dilakukan peneliti dengan meminta pendapat para ahli dan konfirmatori teori. Karena indikator multidimensi, maka uji validitas dari setiap *latent variabel/construct* akan diuji dengan melihat loading faktor dari hubungan antara setiap *observevd variable* dan *latent variable* (Sugiono, 2014).

## 3. Uji Realibiitas

Uji reliabilitas diterapkan menurut Sugiono (2016:3) untuk mengetahui apakah instrumen ukur yang digunakan menunjukkan tingkat ketepatan, keakuratan, kestabilan, atau konsistensi meskipun pengukuran dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Uji keandalan dilakukan terhadap pernyataan yang sudah valid untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran, tetap konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala yang sama. Analisis dilakukan dengan teknik Alpha, alasan menggunakan teknik ini

adalah karena rentang skor pada masing-masing butir pernyataan rata-rata antara 1 sampai dengan 5.

## 4. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas menurut Sugiono (2014:5) ialah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng (*bell shaped*). Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan.

## 5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran/ deskripsi mengenai tanggapan dari responden dalam hal ini pimpinan dan pegawai mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Dari rumus di atas, diperoleh nilai interval kelas yaitu 0,8, sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 6.**

**Nilai Interval dan Kategori Jawaban Responden ( sumber : data 2012)**

Nilai Interval	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak baik
2,61 – 3,40	Kurang baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Berdasarkan Tabel 6. tersebut di atas, nilai rata-rata untuk tiap variabel pada seluruh jawaban responden yang dinyatakan oleh nilai rata-rata (*mean*) berada dalam interval 3,41 – 4,20 dan standar deviasi lebih kecil dari satu, maka seluruh jawaban responden dapat dikategorikan dalam kategori baik.

## 1. Variabel Kepemimpinan Transformasional ( X1)

Kepemimpinan Transformasional diukur oleh 11 item pernyataan dengan 4 dimensi,

yaitu *Idealized Influence* (Charisma), *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, *Individualize Consideration*. Berikut ini adalah hasil penelitian dari 11 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional.

### 2. Variabel Motivasi Kerja ( $X_2$ )

Motivasi kerja diukur oleh 14 item pernyataan dengan 3 dimensi, yaitu *Need for Achievement*, *Need for affiliation*, *Need for power*. Berikut ini adalah hasil penelitian dari 14 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel motivasi kerja.

### 3. Variabel Budaya organisasi ( $X_3$ )

Budaya organisasi diukur oleh 14 item pernyataan dengan 4 dimensi, yaitu Orientasi hasil, Orientasi pekerjaan, Orientasi pengembangan dan Orientasi tim kerja. Berikut ini adalah hasil penelitian dari 14 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel budaya organisasi.

### 4. Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja diukur oleh 13 item pernyataan dengan 5 dimensi, yaitu Pekerjaan itu sendiri, Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian, Rekan kerja, Penyelia dan atasan, serta Lingkungan kerja. Berikut ini adalah hasil penelitian dari 13 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

### 5. Variabel Kinerja Pegawai (Z)

Kinerja Pegawai diukur oleh 13 item pernyataan dengan 5 dimensi, yaitu Kuantitas, Kualitas, Waktu, Inisiatif Kerja, dan Tanggung jawab. Berikut ini adalah hasil penelitian dari 13 item pernyataan yang diajukan untuk mengukur variabel kinerja pegawai.

## Analisis Verifikatif

### 1. Analisis Konstruksi Variabel

Menurut Sugiyono (2012: 11) Setelah dilakukan analisis terhadap instrumen penelitian dan analisis penskalaan, maka data yang sudah dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan pengujian hipotesis.

### Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

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

- (1). 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.
- (2). 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.
- (3). 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.

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

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

### Pengujian Hipotesis

Penelitian ini mempunyai dua hipotesis yaitu (1)  $X_1$  (kepemimpinan transformasional),  $X_2$  (motivasi kerja) dan  $X_3$  (budaya organisasi) terhadap  $Y$  (kepuasan kerja) baik secara parsial maupun simultan, (2)  $Y$  (kepuasan kerja) terhadap  $Z$  (kinerja pegawai).

#### 1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 akan diuji sesuai dengan paradigma yang mencerminkan hipotesis tersebut yaitu pengaruh  $X_1$  (kepemimpinan transformasional),  $X_2$  (motivasi kerja) dan  $X_3$  (budaya organisasi) terhadap  $Y$  (kepuasan kerja) baik secara simultan maupun parsial.

#### 2. Pengujian Koefisien Jalur Substruktur 2

Berdasarkan pengolahan data substruktur 2 dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

##### a). Uji Simultan (Keseluruhan)

Menurut Sugiyono (2012:19), Untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang kuat secara simultan/keseluruhan antara kepuasan kerja ( $Y$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Z$ ), maka dapat dilihat dari hasil uji  $F$  sebagai berikut :

$$F = \frac{(n - k - 1)R_{yxx}^2}{k(1 - R_{yxx}^2)}$$
$$F = \frac{(130 - 1 - 1)0.858}{1(1 - 0.858)}$$
$$= 773,46$$

##### b). Uji Parsial (Terpisah)

Menurut Sugiono (2012:19), Uji secara parsial untuk mengetahui variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yang di uji dengan uji  $t$ , hasilnya adalah sebagai berikut :

Kriteria penolakan  $H_0$ , jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  atau  $t_0 > t_{tabel}$ , dengan derajat kebebasan =  $130 - 1 - 1$ .

### Pembahasan Analisis Deskriptif

Berdasarkan pada hasil observasi dengan menggunakan kuesioner, wawancara dengan berbagai pihak yang terkait serta penganalisaan secara mendalam terhadap jawaban responden serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi dilapangan maka perlu adanya pembahasan analisis deskriptif.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pimpinan yang bisa menciptakan kesan diantara bawahannya bahwa pimpinan memiliki kompetensi dan visi untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan hirarki kebutuhan yaitu tingkat kebutuhan rendah menuju kebutuhan yang lebih tinggi. Pimpinan juga mentransformasi harapan pengikut untuk mendapatkan keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan serta mampu mengembangkan budaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan pimpinan. Berdasarkan pada analisis deskriptif bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata 4,144 dan standar deviasi 0,503. Sehingga masuk kedalam kategori baik sampai dengan sangat baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden sudah dapat memahami keinginan pimpinan karena pimpinan telah menyediakan sarana prasarana dalam menunjang pekerjaan yang harus diselesaikan

#### 2. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah

unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Oleh karena itu motivasi merupakan salah satu unsure dalam perilaku individu. Namun demikian motivasi bukan satu-satunya unsure yang mempengaruhi perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Berdasarkan pada analisis deskriptif bahwa motivasi kerja menunjukkan hasil yang baik dengan nilai rata-rata 3,862 dan standar deviasi 0,646, yang masuk kedalam kategori baik sampai dengan sangat baik. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebagian besar atau mayoritas responden sudah memiliki motivasi kerja yang baik meskipun belum maksimal

### 3. Budaya organisasi

Teori-teori manajemen menekankan pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Baik atau buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah tergantung pada perilaku pemberi layanan. Inilah sebabnya bahwa budaya organisasi merupakan bagian bidang manajemen yang mendapat perhatian khusus dari para peneliti dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Berdasarkan hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa penilaian terhadap budaya organisasi menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata 3,816 dan standar deviasi sebesar 0,643, yang masuk kedalam kategori kurang baik sampai dengan sangat baik. Organisasi memberi penekanan pentingnya kemampuan bekerja dalam tim merupakan hal yang diutamakan oleh organisasi dan telah direspon baik oleh responden

### 4. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2010) kepuasan kerja dapat menjadi masukan, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi kerja yang akan menampakkan kinerja seseorang.

Kepuasan kerja dapat memberikan sesuatu karakteristik tertentu pada kinerja individu yang pada akhirnya akan nampak pada peningkatan kinerja. Kepuasan karyawan dapat membantu dan memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui empat cara (1), karyawan yang puas cenderung bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, (2), karyawan yang puas cenderung bekerja dengan produktif, (3), karyawan yang puas bertahan lebih lama dalam perusahaan dan (4), karyawan yang puas cenderung dapat menciptakan pelanggan yang puas. mempunyai kinerja yang baik. Berdasarkan analisis deskriptif bahwa penilaian terhadap kepuasan kerja menunjukkan hasil yang baik. Kepuasan kerja diukur dengan 5 dimensi, yaitu Pekerjaan itu sendiri, Kesesuaian antara pekerjaan dengan kepribadian, Rekan kerja, Penyelia dan atasan, serta Lingkungan kerja, dengan nilai rata-rata sebesar 3,890 dan standar deviasinya sebesar 0,675, yang termasuk dalam katagori baik. Nilai rata-rata terbesar berada pada indikator keamanan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai telah puas dengan keamanan kerja karena mereka beranggapan bahwa selama bekerja tidak pernah mengalami sesuatu apapun misalkan kehilangan dll.

### Pembahasan Analisis verifikatif

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Secara Simultan

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.

## **2. Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja**

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%.

## **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan kerja**

Pengaruh langsung sebesar 24,8%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 3,00%, dan melalui budaya organisasi sebesar 16,20%. Dengan demikian pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 44,00%. Besaran pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh terbesar, hal ini karena bawahan yang merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaannya akan merasa puas ketika pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik.

## **4. Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan**

Pengujian atas hipotesis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0,364, maka dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Pengaruh langsung sebesar 13,2%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 2,10%, dan melalui motivasi kerja sebesar 16,20%. Dengan demikian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 31,5%. Besaran pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja merupakan pengaruh terkecil yang kedua setelah kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang dimiliki oleh bawahan memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja yang jika dibandingkan dengan motivasi akan lebih kecil. Hasil ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sudarto (2004) meneliti tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja” yang menemukan bahwa budaya organisasi yang dibentuk oleh kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima serta keterbukaan berpengaruh positif signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan prestasi kerja.

## **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai jalur sebesar 0,926, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 85,8%, dan sisanya dipengaruhi variabel diluar model penelitian sebesar 24,2%.

## PENUTUP

Dari hasil analisis berdasarkan observasi, wawancara, dan pengolahan data kuesioner dari 130 responden, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut : Kepemimpinan transformasional pada lembaga kursus di wilayah Ciayumajakuning secara umum berada pada kategori baik sampai dengan sangat baik. Motivasi kerja pegawai di lingkungan lembaga kursus secara umum berada pada kategori cukup menuju tinggi, kepuasan kerja pada lembaga kursus di wilayah Ciayumajakuning secara umum berada dalam kategori baik hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan tentang kondisi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan budaya organisasi yang dijelaskan di bawah ini : 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.

## REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2005 perilaku dan budaya organisasi, Bandung : Refika Aditama, 2005
- Allan Layton, Tim Robinson and Irvin B. Tucker, 2005, *Economics for today, 2nd edition*, Thomson, Melbourne, Australia.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., and Jung, D.L., 1996, *Construct Validation of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-Form 5X*. CLS report 96-1. Center for Leadership Studies Bringhamton University, State University of New York, NY.
- Bass, B.M. & B.J. Avolio, 1994, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Camps, Joaquin and Hannia Rodriquez., 2011. *Transformasional leadership, learning and employability Emerald insight*
- Clegg, B. 2000. *Instant Motivation: 79 Cara Instan Menumbuhkan Motivasi*. Terjemahan Zulkifli Harahap. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Penerbit : PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hariyanti, 2011, *Kepemimpinan Transformasional : Pola Kekuasaan dan Perilaku*. STIE – AUB Surakarta. [Http://download.portalgaruda.org](http://download.portalgaruda.org). Diakses pada tanggal Januari 2018
- 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.
- Kartono, Kartini, 2010. *Pemimpin dan Kepemimpinan abnormal itu?.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Muafi, 2005. *Riset Analisis keperibadian, politik organisasi dan kinerja, Struktur*

*Equation Modeling dengan pendekatan Two step*, Hasil Riset Universitas Brawija Malang

Mangkunegara Anwar Prabu, 2005, Manajemen Sumber Daya Masyarakat Perusahaan, Cetakan keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Mangkunegara Anwar Prabu, 2008, Perilaku dan Budaya Organisasi, Cetakan Pertama PT. Remaja Rosdakarya, Bandung

Nasution: 2000 *Method Research (Penelitian Ilmiah)*, Bumi Aksara, Jakarta

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge (2015). Perilaku Organisasi, Edisi 16. Jakarta, Salemba Empat.

Rivai, V., Bahtiar & Amar, B. R. (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Silalahi, Ulber. 2011 Asas-asas Manajemen. Bandung: Refika Aditama

Sugiyono.(2012) Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta

Suryo, B.H (2010). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, Budaya organisasi dan Inovasi terhadap kinerja ( Studi pada Panti Asuhan dikota Tomohon dan kabupaten Minahasa). Jurnal Aplikasi Manajemen . Vol 8. No. 2 hal 396

Yukl,Gary, 2010 Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta, PT.Indeks.

## BIODATA PENULIS

Chandra Lukita adalah seorang dosen dari STMIK CIC Cirebon dengan jabatan Lektor, beliau menempuh pendidikan S1 Manajemen Surapati Jakarta, S2 Manajemen Surapati Jakarta di Universitas S3 Manajemen di Universitas Pasundan.