**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI PERUSAHAAN JASA KONTRUKSI DI WILAYAH CIREBON**

**Bambang Sukajie**

**NPM 109113028**

***A B S T R A C T***

*Influence Transformasional Leadership, Motivation and Organizational Culture on Job Satisfaction and Implications Employee Performance on Corporate Construction Services in Cirebon region, under the guidance of "Prof. Dr. Azhar H. Affandi, SE., M.Sc and Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Si ".*

*The background of this study is based on the observation of employee performance, which currently is not yet running optimally. The performance of employees of construction service companies is very dependent on the local government projects obtained and implemented. In getting the project needed leadership, organizational culture and work motivation from all parties somewhat obtained job satisfaction which later can improve employee performance.*

*Methods used in this research are descriptive and verificative. Descriptive method used is estimation of score on research variables. Verificative method used is path analysis designed to discover causality relations between research variables, and the testing of hypothesis.*

*The results of the research descriptive, transformational leadership, motivation and organizational culture and job satisfaction and employee performance in the category 'less good' to 'excellent', but its achievement has not been optimal. The results verification proves that there is a positive and significant effect partially or simultaneously, either directly or indirectly from transformational leadership, motivation and organizational culture on job satisfaction which the most dominant influence is transformational leadership. There is a positive and significant effect of job satisfaction on the performance of employees in the construction company in the area of ​​Cirebon.*

*Keywords: Transformational Leadership, Motivation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance.*

**A B S T R A K**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Perusahaan Jasa Kontruksi di Wilayah Cirebon**, di bawah bimbingan **“Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.Scdan Dr. Atty Tri Juniarti, SE., M.Si”.**

Latar belakang dari penelitian ini berdasarkan pada pengamatan kinerja pegawai, dimana saat ini dirasakan belum berjalan optimal. Kinerja pegawai perusahaan jasa konstruksi sangat tergantung dari proyek-proyek pemda yang diperoleh dan dilaksanakannya.Dalam mendapatkan proyek tersebut dibutuhkan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja dari semua pihak agak diperoleh kepuasan kerja yang nantinya bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Metode penelitian dilakukan secara deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif menggunakan penilaian skor terhadap variabel penelitian. Metoda verifikatif menggunakan metode analisis jalur *(Path Analysis)* yang bertujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kausalitas antar variabel penelitian, serta pengujian hipotesis.

Hasil penelitian secara deskriftif membuktikan bahwa, kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasional serta kepuasan kerja dan kinerja pegawai berada pada kategori ‘kurang baik’ sampai dengan ‘sangat baik’, namun pencapaiannya belum optimal. Hasil penelitian secara verifikatif membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial maupun simultan baik secara langsung maupun tidak langsung dari kepemimpinan transformasional, motivasi dan budaya organisasional terhadap kepuasan kerja dimana yang paling dominan pengaruhnya adalah kepemimpinan transformasional. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan jasa konstruksi di wilayah Cirebon.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Organisasional, Kepuasan Kerja, Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Sektor kontruksi Indonesia,memainkan peran yang sangat strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Dengan perikiraan kontribusi sebesar Rp. 756,5 triliun pada tahun 2011 ataun sekitar 10,2% dari nilai PDB nasional (Badan Pusat Statistik No. 13/02/Th. XV, 6 Februari 2012). Diharapkan sektor kontruksi Indonesia dapat tumbuh 10-12% pada tahun 2012. Pertumbuhan sektor kontruksi tersebut, maka sektor pendukung infrastruktur lainnya juga akan ikut tumbuh karena bidan kontruksi mempunyai keterkaitan terhadap pertumbuhan sektor pendukung lainnya yang memanfaatkan produk sektor kontruksi, misalnya saja sektor pengangkutan dan komunikasi. Berbagai kajian empirik menunjukkan bahwa infrastruktur yang lebih baik akan memberikan kontribusi terhadap kenaikan pertumbuhan ekonomi. Islamic Development Bank (IDB) pada tahun 2010 melaporkan bahwa kenaikan investasi infrastruktur sebesar 1% di Indonesia akan memberikan kontibusi sebesar 0,3% terhadap PDB Nasional. Menyadari hal tersebut maka pemerintah Indonesia menetapkan pembangunan infrastruktur menjadi salah satu prioritas utama dalam program pembangunan nasional (Tekno Kontruksi, Natsir, 2012).

Pembangunan infrastruktur merupakan salah satu aspek penting dan vital dalam dalam rangka mempercepat proses pembangunan nasional. Ketersediaan dan kondisi infrastruktur yang berkualitas dan memadai pada suatu negara merupakan salah satu faktor penentu bagi penanaman investasi asing.Kinerja infrastruktur yang baik menjadi faktor kunci dalam penentuan daya saing global, selain faktor ekonomi makro, efisiensi pemerintah dan efisiensi usaha.

Banyaknya perusahaan nasional yang berkontribusi dalam jasa kontruksi dan adanya UU No. 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat serta Peraturan Presiden No. 80 tahun 2003 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan barang dan jasa pemerintah, maka terjadi kompetisi antar perusahaan jasa kontruksi dalam memperoleh suatu proyek kontruksi pada saat tender. Semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut, semakin perusahaan tersebut memiliki keunggulan yang dapat bersaing dalam memenangkan tender, dimana keunggulan perusahaan tersebut dapat dilihat dari kemampuan untuk mendapatkan laba, memperoleh proyek-proyek baru, dimana untuk menjadi perusahaan jasa kontruksi yang memiliki keunggulan dalam persaingan, maka perusahaan tersebut harus memiliki keunggulan dalam persaingan, maka perusahaan tersebut harus memiliki keunggulan dalam hal metode kerja, sumber daya manusia, komunikasi dengan pihak ketiga, perencanaan dan penjadwalan kontruksi, material, teknologi dan peralatanyang digunakan

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, terdapat persaingan bebas dalam perdagangan dan industri antar negara, sehingga kemungkinan besar terdapat persaingan antar kontraktor lokal maupun kontraktor asing.Para kontraktor dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola perusahaannya terutama dalam hal sumber daya manusia (tenaga kerja), keuangan (permodalan), manajemen, pengetahuan dan penguasaan teknologinya.

Asosiasi Pengusaha Konstruksi Indonesia (ASPEKINDO) Jawa Barat dalam rangka peningkatan kinerja yang ingin dicapai organisasi tersebut sesuai dengan harapan yang ditetapkan sebelumnya, telah membuat suatu aturan-aturan yang mendukung untuk mencapai visi dari organisasi tersebut. Adanya aturan-aturan yang dibuat agar seluruh anggota organisasi memiliki suatu pola pikir dan pemahaman yang sama tentang visi organisasi yang ingin dicapai. Adanya sosialisasi ke daerah untuk menerapkan aturan yang telah ditetapkan diharapkan akan menjadi acuan dalam berorganisasi dan dapat menjadi suatu budaya organisasi dalam menajalankan kegiatannya.

Permasalahan yang ada di Aspekindo Jawa Barat diantaranya banyak dari para anggotanya dalam melaksanakan kegiatan jasa konstruksi tidak sesuai standar. Hal ini akan menimbulkan kinerja yang kurang baik pada pelaksanaan jasa kontruksi tersebut yang akhirnya akan berdapak pada kinerja asosiasi.Selain itu pegawai merasa kurang atas lingkungan kerja di perusahaan dan motivasi pegawai yang kurang karena banyak pegawai yang terlambat atau pulang tidak tepat waktu.Berikut ini disajikan data empirik mengenai kinerja, kepuasan kerja dan motivasi pegawai.

1. KAJIAN PUSTAKA
   1. Teori Manajemen

Manajemen menurut George R. Terry dan Leslie W Rue (2005:1) adalah suatu proses atau kerjangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen bergerak dalam suatu organisasi, dimana manajemen tersebut mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang nyata.Salah satu bentuk bentuk manajemen yaitu manajamenen proyek atau kontruksi. Manajemen konstruksi telah diakui sebagai suatu cabang manajemen yang khusus, yang dikembangkan dengan tujuan untuk dapat melakukan koordinasi dan pengendalian atas beberapa kegiatan pelaksanaan proyek yang sifatnya kompleks. Dengan demikian, teknik/manajemen yang dapat mengakomodasi kebutuhansumber daya konstruksi selalu dilakukan peninjauan dan penyesuaian terus menerus, setiap saat dalam menyelesaikan pekerjaan yang sedang berjalan.

Manajemen proyek konstruksi adalah suatu metode untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan atau infrastruktur yang dibatasi oleh waktu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif. Pada hakekatnya manajemen proyek konstruksi menurut Ervianto (2005: 8) ada dua pemahaman yang pada pelaksanaannya menjadi satu kesatuan dalam mencapai tujuan proyek yaitu:

1. Teknologi Konstruksi (*Construction Technology*) yaitu mempelajari metode atau teknik tahapan melaksanakan pekerjaan dalam mewujudkan bangunan fisik di suatu lokasi proyek, sesuai dengan spesifikasi teknik yang disyaratkan.

2. Manajemen Konstruksi (*Construction Management* ) adalah bagaimana sumber daya (*man , material, machine , money , method*) yang terlibatdalam pekerjaan dapat dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan proyek, sesuai dengan ketentuan/hukum yang berhubungan dengan konstruksi.

Dalam manajemen kontruksi dibutuhkan biaya (*cost*), mutu (*scope* ) dan waktu (s*chedule* ), selain pengelolaan biaya, mutu dan waktu, dibutuhkan pula pengelolaan berupa manajemen sumberdaya, lingkungan, resiko dan sistem informasi. Kegiatan pengelolaan tersebut diwujudkan melalui kegiatan perencanaan (*planning* ), pengorganisasian (o*rganizing*), pelaksanaan ( *actuating*), dan pengendalian ( *controlling*).

1. Perencanaan ( *Planning* )

Sebuah proyek memerlukan suatu perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan, yaitu dengan meletakkan dasar tujuan dan sasaran dari suatu proyek sekaligus menyiapkan segala program teknis dan administrasi agar dapat diimplementasikan. Hasil dari perencanaan sebagai acuan dari pelaksanaan dan pengendalian harus terus disempurnakan untuk menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi pada proses selanjutnya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada kegiatan ini dilakukan identifikasi dan pengelompokkan jenis jenis pekerjaan, menentukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab perorangan serta meletakkan dasar bagi hubungan masing-masing unsur organisasi.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Merupakan implementasi dari perencanaan yang telah ditetapkan. Berupa tindakan menyelaraskan seluruh anggota organisasi dalam kegiatan pelaksanaan, serta agar seluruh anggota organisasi dapat bekerja sama dalam pencapaian tujuan bersama. Proses monitoring dan updating selalu dilakukan untuk mendapatkan jadwal pelaksanaan yang realistis agar sesuai dengan tujuan proyek. Jika terjadi penyimpangan terhadap rencana semula, maka dilakukan evaluasi dan tindakan koreksi agar proyek tetap berada di jalur yang diinginkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian mempengaruhi hasil akhir suatu proyek. Tujuan utama dari pengendalian yaitu meminimalisasi segala penyimpangan yang dapat terjadi selama berlangsungnya proyek, yaitu berupa pengawasan, pemeriksaan dan koreksi yang dilakukan selama proses implementasi.

* 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Moses N. iggundu dan Sulistyani dan Rosidah (2003 : 11) menyebutkan pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat bagnsa dan internasional yang efektif. Secara garis besar kalimat tersebut memiliki pemahaman MSDM sebagai upaya mengembangkan potensi para pegawai melalui beberapa pelatihan,baik yang sifatnya umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompetensi dalam bidangnya. Menurut Notoatmodjo (2005 : 5) pengembangan sumber daya secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimum. Sebagai tindak lanjutnya ketika seorang pegawai sudah mampu meningkatkan kapasitasnya, para pegawai tersebut diproyeksikan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal baik itu keberhasilan individu, masyarakat, maupun organisasi. Namun, dalam pemahaman tentang pengertian MSDM tersebut masih sangat terbatas belum terlalu kompleks hanya sebatas upaya pengembangan serta pendayagunaan pegawai saja dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Dessler (2007; 97) tanggung jawab manajemen sumber daya manusia agar efektif pelaksanaannya dilakukan sebagai berikut :

1. Menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat
2. Memulai pegawai baru dalam organisasi (orientasi)
3. Melatih pegawai untuk jabatan yang baik bagi mereka masih baru
4. Meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang
5. Mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja sama yang mulus.
6. Menginterpretasikan kebijakan dan prosedur organisasi
7. Mengendalikan biaya pegawai
8. Mengembangkan kemampuan dari setiap orang
9. Menciptakan dan mempertahankan semangat kerja organisasi
10. Melindungi kesehatan dan kondisi fisik pegawai

Menurut Robbins (2008 : 242) bahwa manjemen sumber daya manusia adalah sangat penting karena menjadi alat strategi yang penting dan dapat membantu menciptakan keunggulan bersaing organisasi yang berkelanjutan. Pentingnya manajemen sumber daya manusia ini dapat disoroti dari berbagai perspentif. Ada enam perspektif atau pendekatan dalam menjelaskan tentang relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia. Keenam perspektif tersebut adalah :

1. Perspektif politik : Dalam perspektif ini relevansi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia bertitik tolak pada keyakinan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organsasi, mulai level makro (negara), atau bahkan internasional, hingga level mikro. Artinya, tanpa manajemen sumber daya manusia yang handal maka pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien dan produktif, sehingga tidak mengherankan jika cita-cita, tujuan dan program organisasi yang telah dirumuskan dengan baik hanya akan menjadi impian yang tidak pernah terwujud.
2. Perspektif ekonomi : Dari sudut perspektif ekonomi inilah orang sering beranggapan bahwa pemahaman manajemen sumber daya manusia tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata. Artinya, manajemen sumber daya manusia lebih erat kaitannya dengan ekonomi, dimana manusia dipandang semata-mata sebagai faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi.
3. Perspektif hukum : Dalam perspektif hukum, manajemen sumber daya manusia lebih dilihat dari sudut keseimbangan antara hak dan kewajiban dari organisasi dan anggota-anggotanya (pegawai). Dalam hal ini dituntut adanya kejelasan antara hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam organisasi, begitupun sebaliknya. Pengawai berhak mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan bakat, kemampuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, gaji yang pantas, promosi, merupakan rangkaian hak-hak anggota, yang berarti menjadi kewajiban dari organisasi yang harus dipenuhi. Sedangkan organisasi berhat memperoleh kesetiaan, efektivitas dan produktivitas kerja dari seluruh pegawai. Semuanya tu bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan melalui suatu sistem manajemen yang tepat.

4. Perspektif Sosio-Kultural : terdapat dua alasan utama yang mendasari perspektif ini yaitu *Pertama*, manusia yang punya harkat dan martabat menghinginkan kehidupan yang lebih baik. Hal ini hanya bisa diwujudkan dengan mempunyai pekerjaan tertentu, sehingga manusia bisa berkarya untuk meningkatkan harga dan matabatnya, karena saat ini orang bekerja tidak lagi semata-mata untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga menghendaki diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis.*Kedua,*pemenuhan kebutahan sosio-psikologis terikat pada norma-norma sosial yang berlaku di dalam masyarakat dimana orang itu menjadi bagian.Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik buruknya, wajar tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Sehingga untuk menyesuaikan unsur-unsur yang ada dalam organisasi dengan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat dibutuhkan penanganan secara baik dan benar melalui manajemen sumber daya manusia.

5.   Perspektif Administratif : Dilihat dari perspektif administrasi manusia, tanpa organisasi, tanpa bantuan orang lain, tidak akan dapat mewujudkan impian, cita-citanya sehingga mendorong manusia untuk senantiasa bekerjasama atau berorganisasi. Hal ini menunjukkan bahwa maju mundurnya suatu organisasi tergantun pada kemampuan organisasi itu untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia

6.  Perspektif Teknologi : Pentingnnya manajemen sumber daya manusia juga tidak terlepas dari berbagai perkembagnan dan kemajuan dalam bidan ilmu pengetahuan dan teknologi, baik yang bersifat positif maupun negatif. Dengan demikian manusia diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang sesuai, sehingga organisasi dituntut untuk dapat memanfaatkan berbagai kemajuan tersebut. Hal ini hanya dapat dicapai melalui suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat.

* 1. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASONAL

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang berarti “bina”, “bimbing”, atau “tuntun”. Kata “pemimpin” berarti orang yang mempunyai sifat untuk membina/membimbing/menuntun. Dan kata “kepemimpinan” berarti proses atau cara memimpin”.

Banyak teori-teori tentang kepemimpinan yang dapat kita kenal, diantaranya ada yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat, dan bahwa pemimpin itu timbul karena situasinya memungkinkan dia ada. Robbin (2000:499) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Menurut Munandar (2006 : 166) : Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang dengan penugasan anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Sedangkan menurut Robbin (2000:446) menjelaskan pengertian kepemimpinan yang strategis dalam organisasi yaituKepemimpinan meliputi kemampuan mengantisipasi, memiliki visi, mempertahankan Fleksibilitas, dan memberi kuasa kepada orang-orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang perlu. Kepemimpinan ini bersifat multifungsional, terutama melibatkan pengelolaan melalui orang lain dan membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang tampaknya berkembang secara eksponensial dalam lingkungan global dewasa ini untuk berdaya saing.

Sedangkan Hani Handoko (2007;73) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan mendorong mereka dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, maka tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadianya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi. Dewasa ini salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling disegani adalah teori jalur-sasaran. Teori jalur-sasaran merupakan model kontijensi kepemimpinan yang meringkas unsur-unsur utama mengenai struktur awal dan pertimbangan teori pengharapan pada motivasi (Robbins, 2006 : 448).

Menurut Robbin (2006 : 448) teori jalur sasaran adalah merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya mencapai sasaran dan untuk memberikan pengarahan dan/atau dukungan yang perlu guna memastikan sasaran sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi.

Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.”

Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), “Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional menurut Bass dalam Luthans (2006:654)

1. Kharismatik, Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penulisan membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi.
2. Pengaruh idealis. Para pemimpin transformasional berfungsi sebagai role model bagi pengikut. Karena pengikut percaya dan menghormati pemimpin, mereka meniru orang ini dan internalisasi kedalam dirinya.
3. Motivasi Inspirasi. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas bahwa mereka mampu mengartikulasikan kepada pengikut.
4. Stimulasi intelektual. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
5. Konsiderasi Individu. Perhatian secara individual yaitu pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Dari konsep-konsep gaya dasar kepemimpinan berdasarkan para ahli tersebut di atas maka dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh para pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya biasa dikerjakan, di mana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan. Hal ini merupakan perilaku seorang pimpinan yang sangat ideal dalam sebuah perusahaan dan yang diinginkan oleh pegawainya.

* 1. MOTIVASI

Menurut Dessler (2007 : 328) “Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada peroleh ganjaran”.

Munandar (2001;134) mengemukkan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Sekelompok kebutuhan yang belum terpuaskan akan menimbulkan ketegangan, sehingga perlu dilakukan serangkaian kegiatan untuk mencari pencapaian tujuan khusus yang dapat memuaskan sekelompok kebuthan tadi, agar kegetangan menjadi berkurang.

Robbin (2003;345) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan melakukan usaha-usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha guna memuaskan kebutuhan individu tertentu. Sedangkan menurut Veithzal (2004;137) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur dalam Cut Zurnali (2004 ; 65) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari : (1) motif atas kebutuhan dari pekerjaan (*Motive*); (2) Penghargaan atas lingkungan kerja (*Expectation*); (3) Kebutuhan atas imbalan (*Insentive*). Dimensi dan indikator dari variabel motivasi sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*) merupakan suatu dorongan yang datang dari seseorang atau faktor-faktor yang menyebabkan individu untuk melakukan perubahan dan tingkah laku tertentu atau bersikap tertentu. Indikator dari dimensi motif yaitu pegawai mendapatkan kesempatan untuk maju dan promosi, pengakuan sebagai individu, pegawai merasa aman dalam bekerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, pegawai mempunyai rasa tanggung jawab terhadap tugas, mempunyai kemauan untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh.
2. Harapan (*Expectation*) merpakan suatu kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik. Indikator dari dimensi harapan yaitu pegawai melaksanakan kegiatan dengan kondisi kerja yang baik, pegawai mempunyai perasaan ikut terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan, proses pendisiplinan yang bijaksana, perhatian pimpinan terhadap pegawai, pemahaman simpatik atas persoalan persoalan pribadi.
3. Insentif (*Insentive*) merupakan suatu perangsangan atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan/pegawai dengan tujuan agar karyawan/pegawai ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Indikator dari dimensi insentif yaitu pegawai mendapatkan gaji dan upah yang adil dan layak, pegwai mendapatkan pengakuan atas prestasi yang dilakukan, mendapatkan tunjangan, promosi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik.

Mc. Gregor dalam Asnawi (2002’142) mengemukakan tentang dimensi dan indikator dari motivasi adalah sebagai berikut :

1. Dimensi motif dengan indikatronya adalah upah yang layak, kesempatan untuk maju dan promosi, pengakuan sebagai personal, aman dalam bekerja, tempat kerja baik dan pengakuan terhadap prestasi.
2. Dimensi harapan dengan indikatornya adalah kondisi kerja yang baik, persaaan ikut terlibat, penghargaan penuh atas penyelesaikan pekerjaan. Loyalitas terhadap pegawai dan pemahaman yang simpatik atas persoalan persoalan pribadi.
3. Dimensi insentif dengan indikatornya adalah intrinsik yaitu penyelesaian, pencapaian prestasi, ekstrinsik berupa finansial, gaji dan upah, tunjangan.
4. Dimensi senang dengan indikatornya adalah gairah bekerja, cekatan, bangga, tepat.
5. Dimensi inisiatif dengan indikatornya adala hpemberian saran, kemauan kerja kerjas, bekerja dengan sungguh-sungguh.
6. Dimensi kerjasama dengan indikatornya adalah paham bidan tugasnnya, toleransi, mampu bekerja sama.
7. Dimensi tanggung jawab dengan indikatornya adalah tanggung jawab terhadap tugas, mendahulukan kepentingan tugas, berani mengambil resiko dan tidak menyalahkan wewenang.
8. Dimensi disimplin dengan indikatornya adalah bekerja sesuai prosedur, tepat waktu, paham terhadap masalah.
9. Dimensi prestasi dengan indikatornya adalah menguasai dibidannya dan mempunyai tugas secara maksimal.

Menurut Hrsberg dalam Marwansyah (2000: 97) bahwa motivasi seseorang pegawai sangat dipengaruhi oleh dua dimensi yaitu motivasi instriksik dan motivasi ekstrinsik. Dimensi indikator menurut Herzberg adalah sebagai berikut :

1. Dimensi motivasi instrinsik yaitu dorongan dari faktor-fakto ryang berhubungan dengan isi pekerjaan dengan indikatornya adalah persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan diri, kebutuhan dan prestasi yang dihasilkan.
2. Dimensi motivasi ekstrinsik, yaitu dorongan dari faktor-faktor lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya, dengan indikatornya adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya dan sistem imbalan yang berlaku dan cara pencapaiannya.

Menurut Mc. Clealland dalam Robbins (2009; 376) bahwa karyawan mempunyai cadangan potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi dan peluang yang tersedia atau dengan kata lain seseorang mempunyai keinginan untuk melakukan suatu usaha atau kerja berprestasi lebih baik dari prestasi atau karya orang lain. Adapun dimensi dan indikator yang mendorong tingkah laku karyawan menurut Robbins (2009: 378), yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need For Achievement*). Adalah kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Indikator dari kebutuhan berprestasi yang tinggi adalah sebagai berikut :
2. Berusaha mencapai prestasi tinggi dalam bekerja
3. Berusaha unggul terhadap karyawan lain
4. Berusaha melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya
5. Berkemampuan keras meningkatkan ketrampilan
6. Keinginan mendapat umpan balik (*feed back*) tentang hasil kerja
7. Bersedia menerima resiko tugas
8. Bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban.
9. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*). Adalah kebuthan akan situasi persahabatan dan kehagantan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasnnya. Kebutuhan akan affiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi adalah sebagai berikut :
10. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang sifatnya kedinasan
11. Beringinan untuk mempunyai hubungan lebih erat, kooperatif dan penuh persahabatan
12. Menyelesaikan tugas kompleks bekerjsama dengan rekan.
13. Mempunyai sifat terbuka menerima saran dan kritik
14. Lebih suka bekerjsama dalam melaksanakan tugas
15. Mempunyai sikap ramah dalam bekerja
16. Bersikap komunikatif kepada karyawan lain.
17. Berkeinginan tidak terjadi konplik dalam bekerja0.
18. Kebutuhan untuk Kekuasaan (*Need for Power*).Adalah kebutuhan yang didasarai oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. Seorang karyawan memiliki motivasi untuk berpengarh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang dalam rangka untuk peningkatan status dan prestise pribadi. Indikator dari dimensi kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi adalah sebagai berikut :
19. Memiliki ide-ide yang baik untuk memimpin
20. Aktif dalam menentukan arah pekerjaan
21. Berkeinginan untuk mengendalikan dari mengarahkan karyawan lain.
22. Memiliki karakteris kuat untuk memimpin
23. Melakukan aktualisasi agar lebih penting dibandingkan karyawan lain.
24. Berusaha mempengaruhi karyawan lain untuk mengikuti pekerjaannya.
    1. BUDAYA KERJA

Budaya berasal dari bahasa Sansakerta ”budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata dasar ”budhi” yang artinya akan atau segalam sesuai yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental (Kepmenpan No. 25/KEP/M/PAN/04/2002). Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (mengolah tanah pertanian), kebudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya dapat juga diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut ”nilai” yang berlaku. Nilai disini adalah ukuran-ukuran yang tertinggi bagi perilaku manusia.

Slocum (2009) dalam West (2000:128) mendefinisikan budaya sebagai asumsi-asumsi dan pola-pola makna yang mendasar, yang dianggap sudah selayaknya danut dan dimanifestasikan oleh semua fihak yang berpartisipasi dalam organisasi. Budaya diartikan juga sebagai seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi (Osborn dan Plastrik, 2000 : 252). Sehingga untuk merubah paradigma orang yang telah melekat. Pada bagian lain Sofo (2003 : 384) memandang budayasebagai sesuatu yang mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, praktek, ritual dan kebiasaan-kebiasaan dari sebuah organisasi, dan membantu membentuk perilaku dan menyesuaikan persepsi.

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (2003 : 58-59), budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinuitas organisasi yang memberikan rasa aman bagi pegawainya dan yang lebih penting adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran sebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggermbirakan (Trigono, 2004 :6).

Vijay Sathe dalam Pabundu Tika (2006: 2) menjelaskan budaya sebagai seperangkat asumsi penting yang dimiliki bersama anggota masyarakat. Selanjutnya Elashawi & Harris dalam Chatab (2007:10) menjelaskan budaya sebagai norma-norma perilaku yang dalam waktu dan tempat tertentu disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama. Benang merah yang dapat diambil menurut penulis bahwa budaya itu merupakan norma-norma perilaku yang dimiliki bersama yang timbul sebagai hasil belajar bersama dari para anggota organisasi untuk dapat tetap bertahan.

Terkait dengan budaya organisasi terdapat beberapa beberapa definisi yang dapat disampaikan sebagaimana dikutip Chatab (2007:10) antara lain :

1. Budaya organisasi menurut Robbins merupakan suatu sistem dan makna/arti bersama yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.
2. Menurut Kreitner & Knicki budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi.
3. Menurut Armstrong budaya organisasi atau korporat adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, asumsi yang bisa sudah tidak diartikulasikan, namun membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu.
4. Menurut Fred Luthans budaya organisasi adalah tata nilai dan norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.
5. Menurut Glinow dan McShane terdiri dari nilai dan asumsi bersama di dalam organisasi

Dari definisi-definisi diatas dapat diambil kesimpulan unsur penting budaya organisasi adalah nilai dan asumsi bersama yang bersifat menuntun, dan menjadi identitas pembeda.

Budaya Organisasi yang dapat dipahami adalah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. Terkait dengan dimensi budaya, umumnya merupakan hasil dari penelitian yang mereka lakukan atau yang mereka hadirkan dengan tetap mempertimbangkan hasil-hasil riset yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Robbins dalam Benyamin Molan (2006:721) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi yakni :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauhmana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian pada detail. Sejauhmanapegawai diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.
   1. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja sekarang ini menjadi masalah yang cukup menarik, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi perusahaan, penelitian tentnag kepuasan kerja dilakukan dalam usaha peningkatkan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku para pegawainya, sedangka bagi masyarakat, merekalah yagn menikmati hasil kapasitas maksimum dari perusahaan serta naikmya nilai manusia dalam konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus pegawai atau organisasi, yaitu:

* 1. Manusia berhak diperlakukan dengan adil dan hormat , pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik, penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
  2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi organisasi

Menurut Robbin (2006 : 227) kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya. Pernyataan ini diterjemahkan dari “*Job satisfaction as an individual general attitude toward his or her job.”*

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu sikap yang mempengaruhi perilaku dalam bekerja. Banyak ahli mengemukakan definisi tentang kepuasan kerja; diantarnya adalah sebagai berikut :

Kenneth N. Wexkey & Gary A Yuki (1997 : 98)

*“Job satisfaction is the way on employee feels about his or her job. It’s generalized toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person’s attitude towards his job reflect pleasant an upleasant experiences in the job and his experience.”*

Artinya kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan pegawai mengenai pekerjaannya, sikap umum dalam menilai aspek-aspek berbeda dari pekerjaan dan mencerminkan perasaan suka atau tidak suka atas pengalaman.

Menurut Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yukl (1997 : 45) dalam bukunya *Organitational Behavior & Personnel Psychology,* ada empat Teori Kepuasan kerja, yaitu :

* 1. *Duscreoabct Theory* (teori Diskrepansi)

Teori ini menjelaskan bahwa keadilan ditentnukan oleh keseimbangan antara apa yan dirasakan seseorang sebagai hal yang seharusnya ia temui dengan apa yang secara nyata ia terima, teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter dalam (Robbin, 2006).

Moh As’ad (2007 : 104) mengemukakan dua jenis diskrepansi, yaitu :

1. *Positive Discrepansy,* terjadi bila yang diperoleh lebih besar daripada yang diinginkan. Diskrepansi demikian akan menyebabkan seseorang menjadi lebih puas walaupun terdapat ketidak sesuaian.
2. *Negative Discrepansy,* terjadi bila yang diperoleh jauh berbeda daripada yang diinginkan. Semakin besar kekurangan yang dirasakan berarti semakin jaun antara kenyataan dan harapan.
   1. *Negatifve Discrepansy,* terjadi bila yang diperoleh jauh berbeda daripada yang diinginkan. Semakin besar kekuarangan yang dirasakan berarti semakin jauh antara kenyataan dan harapan, maka semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Outcomes ini dapat berupa gaji, tunjangan, status, pengahargaan dan kesempatan untuk berprestasi.
   2. *Comparison Person* adalah dengan siapa pegawai membandingkan rasio input outcomes yang dimilikinya.

Input A & Outcomes A = Input B & Outcomes B

*Comparison person* ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, tempat lain atau dengan dirinya sendiri di waktu yang lampau. Menurut teori ini, jika perbandingan dianggap cukup adil maka ia akan merasa puas. Sedangkan jika perbandingan tidak seimbang tetapi menguntungkan maka bisa menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan. Tetapi jika perbandingan tidak seimbang dan merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan.

* 1. *Social Influence Theory* (Teori Pengaruh Lingkungan)

Teori ini diungkapkan oleh Salncik dan Pfeffer bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaanya dengan mengamati tingkat kepentingan orang lain. Hal yang diamati dapat berupa perilaku rekan sekerjannya atau pendapat rekan sekerjanya tentang pekerjaannya. Oleh sebab itu, menurut teori ini kepuasan kerja seseorang lebih banyak ditentukan oleh hasil pengalaman terhadap reaksi-reaksi rekan sekerjanya daripada pekerjaanya itu sendiri.

* 1. *Two Theory Factor* (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg dalam Moh As’ad (2007 : 104) dengan prinsip kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dua hal yang berbeda. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap menjadi 2 kelompok yaitu :

* + 1. Faktor motivator (faktor *satisfier*)

Faktor motivator merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor ini terdiri dari :

1. *Achievement* (prestasi kerja)
2. *Recognition* (pengakuan diri)
3. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)
4. *Responsibility* (tanggung jawab)
5. *Possibility of growth* (kesempatan untuk berkembang)

Faktor-faktor motivator merupakan *job content,* yaitu faktor-faktor yang secara langsung memberi makna kepada isi kerja.

* + 1. Faktor *hygiene* tidak menimbulkan kepuasan kerja, dan umumnya berkisar seputar lingkungan kerja si pegawai. Faktor-faktor tersebut adalah

1. *Company policy and administration*(kebijakan dan administrasi perusahaan.
2. *Working condition* (kondisi kerja)
3. *Interpersonal relationship (*hubungan antar pribadi)
4. *Supervision technical (*teknik pengawasan*)*
5. *Job security (*keamanan kerja)

Faktor-faktor *hygiene* merupakan *job context,* yaitu faktor-faktor yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri, tetapi lebih mempunyai kaitan erat dengan situasi dan kondisi dimana seseorang melakukan pekerjaannya. Perbaikan terhadap faktor-faktor *hygiene* hanya akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak menimbulkan kepuasan kerja.

* 1. KINERJA

Menurut definisi yang dikemukakan oleh Irawan (2000:38), kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja itu terdiri dari tiga macam:

1. Kinerja organisasi
2. Kinerja unit
3. Kinerja individual/ pegawai

Kinerja Individu atau pegawai diukur dengan melihat kuantitas dan kualitas output yang dihasilkannya. Sedangkan kinerja organisasi dinilai dengan memperhatikan beberapa aspek dalam orgnanisasi yaitu aspek keuangan, aspek proses internal, aspek kepuasan *customer* dan aspek pada *learning* dan *growth* yang mana penilaian ini disebut sebagai penilaian BSC (*Balance Score Card*) yang dikemukakan oleh Kaplan (1996) seperti yang dikutip Yuwono dan Sukarno (2002:67). Dalam hal ini bagi organisasi/instansi Direktorat Jendral Pemasyarakatan aspek pengukuran kinerja adalah aspek keuangan yang berarti efisien dan efektif dalam pelaksanaan tugas pokok dan dapat menggerakan semua personil secara berdaya guna dan berhasil guna untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sebagai aspek proses sebagai proses internal juga dapat memenuhi kepuasan *stake holder* yaitu masyarakat yang dilayani, pemerintah sebagai yang memberi perintah dan wewenang, serta rakyat Indonesia pada umumnya.

Menurut Bernadin dan Russel (dalam Ruky : 2002) definisi *performance* adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Kinerja menekankan pengertian sebagai hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94). Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besar pula kinerja karyawan.

Menurut Robbin (2000) penilaian kinerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik yaitu:

1. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yuang ditentukan.
2. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan sayat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan intergritas pribadi.

Di dalam kinerja diperlukan adanya kerja yang merubah sesuatu menjadi hal yang baru sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan dan perubahan tersebut diungkapkan oleh seorang ahli jiwa Gastalt (dalam Sujana (1997:141) menyatakan bahwa perubahan sebagai hasil usaha bersifat menyeluruh baik perubahan pada perilaku maupun kepribadian secara keseluruhan. Bekerja bukan semata-mata kegiatan mekanisme stimulus respon, tetapi melibatkan seluruh fungsi organisme yang mempunyai tujuan-tujuan tertentu.

Beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari suatu kegiatan atau usaha yang dapat memberikan kepuasan emosional dan dapat diukur dengan alat atau tes tertentu. Kinerja dapat diartikan pula sebagai hasil dari proses kerja dalam mengejar yakni, penguasaan, perubahan emosional, atau perubahan tingkah laku yang dapat diukur dengan tes tertentu. Hasil kerja sering dipergunakan dalam arti yang sangat luas yakni untuk bermacam-macam aturan terhadap apa yang telah dicaai oleh pegawai.

Kinerja berkaitan dengan fungsi organisasi termasuk sarana dan prasarana dalam menunjang pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang. Jadi dengan demikian kinerja seseorang atau sekelompok orang dipengaruhi faktor internal maupun faktor eksternal.

Kinerja salah satunya berkaitan dengan jenjang karier yang akan ditempuhnya. Keinginan seseorang untuk mendapatkan kinerja yang bagus adalah untuk mencapai jenjang yang lebih tinggi atau penghargaan yang lebih tinggi. Penghargaan yang diterima merupakan salah satu indikator atas kinerja yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau pegawai.

Usaha meningkatkan kinerja menurut Helsey, dengan cara mencitakan moral kerja, yang meliputi: (1) Dengan memberi kesempatan mewujudkan keribadiannya dalam pekerjaan sehingga pegawai merasa bangga dan puas, (2) Usaha-usahanya dihargai, tunjukkan perhatian bahwa pekerjaan itu penting walaupun tingkat pekerjaan itu rendah, dan (3) Usahakan agar pegawai itu percara bahwa setiap pekerjaan itu bermanfaat, sehingga ia akan bergairah dalam bekerja (Pidarta, 1988:132).

Kinerja dipandang dari pelaksanaannya dibagi menjadi dua, yaitu kinerja secara individu dan prestasi kerja secara kelompok atau organisasi. Kinerja secara individu telah dibahas di atas, sedangkan kinerja secara kelompok atau oganisasi dapat dijelaskan seperti pendapat Robbins (2000:165). Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen. Masing-masing komponen melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya dan saling berkerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, hubungan kerja sama ini dibentuk dalam suatu organisasi, yaitu suatu hubungan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang dapat diidentifikasikasi secara relative dan berfungsi secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama atau menentukan tujuan yang akan diraih.

Lebih lanjut Reksohadirojo (1994:124) mengemukakan hakekat suatu organisasi (perusahaan) adalah adanya orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja bersama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

1. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif.Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Mengingat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, (1995: 3), dengan dua teknik survey yaitu *descriptive survey* danmetode *explanatory survey*.Unit analisis adalah pegawai Aspekindo Wilayah III Cirebon. Penelitian ini termasuk kategori *cross sectional*, yaitu informasi dari sampel yang didapat pada saat dilakukan pengumpulan informasi tentang objek yang diteliti yaitu kepemimpinan, motivasi, budaya kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai perusahaan jasa konstruksi.

Penelitian yang dilakukan diperkirakan sekitar 6 (enam) bulan meliputi penelitian pendahuluan, penyusunan proposal penelitian, seminar usulan penelitian sampai dengan seminar hasil penelitian.Adapun tempatpenelitian ini dilaksanakan di Jawa Barat dengan unit analisisnya yaitu pegawai Aspekindo Jawa Barat.

Penelitian ini termasuk dalam tipe desain kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab dan akibat antar variabel dan peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, A.T, 1999:72).Permasalahan yang ditampilkan dalam penelitian ini merupakan permasalahan yang dianjurkan oleh para peneliti terdahulu, yang membutuhkan dukungan untuk fakta yang terbaru.

Penelitian terdahulu akan membantu untuk merumuskan dan mengidentifikasi permasalahan untuk penelitian ini. selanjutnya telaah pustaka dari penelitian-penelitian terdahulu digunakan untuk menjelaskan analisa permasalahan, melakukan pemahaman dasar pada teori dan hasil penelitian terdahulu, untuk kemudian mengungkapkan hipotesis yang akan diuji. Kemudian dikembangkan suatu bentuk model penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditentukan pada bab sebelumnya.

Dari model penelitian-yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa variabel yang akan diukur, variabel tersebut yaitu :

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) sebagai variabel independen ke 1 yang didefinisikan sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang atau kelompok agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan dan tujuan perusahaan.
2. Variabel motivasi (X2) sebagai variabel independen ke 2 yang didefinisikan Proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.
3. Variabel budaya kerja (X3) sebagai variabel independen ke 3 yang didefinisikan Suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi
4. Variabel kepuasan kerja (Y) sebagai variabel intervening yang didefinisikan oleh Davis dan Newton (2000) bahwa kepuasan kerja sebagai seperangkat peraturan yang menyangkut tentang perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan berhubungan dengan pekerjaan mereka. Dimensi yang digunakan dalam pengukurannya yaitu pengakuan, kompensasi dan pengawasan.

Variabel kinerja pegawai (Z) sebagai variabel dependen. Kinerja adalah hasil yang dicapai dari suatu kegiatan atau usaha yang dapat memberikan kepuasan emosional dan dapat diukur dengan alat atau tes tertentu. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kehandalan dan sikap.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari objek yang diteliti, dengan teknik pengumpulan data yang digunakan diantaranya adalah :
2. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab langsung dengan pihak Aspekindo.
3. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dari anggota Aspekindo Jawa Barat

Data Sekunder, yaitu data yang diambil oleh peneliti dari hasil pihak lain termasuk data yang terdokumentasi pada perusahaan Aspekindo Jawa Barat.

Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya kerjaterhadap kepuasan kerjaserta implikasinya pada kinerja pegawaidiperlukan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut

* 1. **Kuesioner**

Kuesioner penelitian berupa daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang dipilih sebagai sampel untuk mendapatkan data primer.

* 1. **Observasi**

Observasi dilakukan dalam rangka mendapatkan data yang terlihat langsung oleh peneliti diantaranya : kondisi tempat dilaksanakannya penelitian ini, berbagai hal yang secara kasat mata dapat dilihat, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah pelaksanaan dan pengawasan pembinaan kompetensi. Observasi ini dilakukan untuk mengamati fenomena yang terjadi di tempat penelitian yang oleh Black and Champion (1999:286-287) antara lain : pertama untuk mengamati fenomena sebagai peristiwa aktual yang memungkinkan peneliti memandang fenomena tersebut sebagai proses, kedua untuk menyajikan kembali gambaran dari fenomena dalam laporan penelitian dan penyajian, dan ketiga untuk melakukan eksplorasi atas setting fenomena itu terjadi. Untuk memaksimalkan metode ini, akan dilakukan hal-hal sebagai berikut : (1)memahami konteks dimana penelitian ini dilakukan (2) menampilakan terhadap suatu objek (makna dari fenomena yang teridentifikasi, (3) mengembangkan fenomena yang terjadi di tempat observasi dilakukan.

* 1. **Wawancara**

Kegiatan lain yang dilakukan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara. Wawancara ini dilakukan dalam rangka mendapatkan data langsung dari responden secara lisan.

Selain itu, untuk mendeskripsikan penelitian ini dilengkapi jugadengan data sekunder yang diperoleh dengan cara mengutip catatan, dokumentasi atau laporan-laporan serta peraturan-peraturan yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

Unit analisis dalam penelitianini adalah pegawai perusahaan kontruksi terdiri dari 27 perusahaan. Jumlah pegawai tahun 2013 sebanyak 442 orang pegawai yang tersebar di 27 perusahaan di Wilayah III Cirebon, Kota/Kab. Cirebon, Kab. Indramayu Kab. Kuningan serta Kab.Majalengka.

Sampel yang menjadi sasaran penelitian adalah unsur-unsur yang berada dalam populasi. Teknik sampling yang dipilih adalah *proposional randam sampling* yaitu proses memilih satuan sampling dari populasi diambil secara proposional sehingga setia satuan sampling dalam populasi memiliki keterwakilan untuk diambil sebagai sampel.

Penentuan jumlah sampel dari populasi tertentu yang dikembangan oleh Issac and Michael untuk tingkat kesalaan 1%,5% dan 10% (Sugiyono, 2008 ; 63) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :



Dimana :

S = ukuran sampel

N = ukuran populasi, yaitu 442 karyawan

X2 =nilai chi quadrat dengan derajat kebebasan =1 dan taraf kesalahan 5 % (α = 5%)

P = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan betul dengan asumsi nilai = 0,5 (50%)

Q = peluang untuk menerima bahwa suatu peristiwa dikatakan salah denganasumsi = 0,5 (50%)

D = nilai persepsi/persentase perbedaan jawaban dari angket untuk setiap item pertanyaan dengan asumsi nilai = 0,5 (50%)



S = 168

1. PEMBAHASAN
   1. Pembahasan 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. tabel dibawah ini menunjukkan niai rata-rata dan standar deviasi serta kriteria jawaban responden, dimana kriteria jawaban responden berada pada kriteria kurang baik sampai dengan sangat tinggi.

1. Analisis Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Hal ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan mendorong mereka dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, maka tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadianya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya.

kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.560 dengan standar deviasi 0,965. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh perusahaan masih dinilai kurang baik karena masih belum bisa memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pegawai dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Hal-hal yang harus segera diperbaiki adalah Atasan menciptakan kompetisi yang sehat bagi bawahan dalam bekerja dan Atasan selalu mengeluarkan gagasan baru, program kerja yang mudah untuk dipahami. Hal ini yang mendasari kepemimpinan transformasional belum maksimal dilaksanakan karena pimpinan belum bisa membuat kompetisi yang sehat bagi para pegawainya dan gagasan baru yang dikeluarkan baik pimpinan dan bawahan masih belum bisa dioptimalkan dalam melaksanakan pekerjaannya.

1. Analisis Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan. Arti dari motivasi adalah sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati diri seseorang. Menurut Flippo (1987) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi sehingga keinginan-keinginan karyawan dipuaskan bersamaan dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan Reksohadiprojo dan Handoko (1996) mendefinisikan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah suatu yang dapat disimpulkan karena adanya sesuatu perilaku yang tampak.

Motivasi adalah kesediaan untuk Mmelakukan usaha-usaha tingkat tinggi guna mencapai tujuan organisasi.Motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja. Memotivasi diri adalah mengenai bagaimana menentukan arah secara independen dan mengambil tindakan yang akan memastikan bahwa anda sampai disana. Motivasi dapat digambarkan sebagai perilaku mengarah pada tujuan. Orang yang termotivasi dengan baik adalah yang mempunai tujuan jelas yang melakukan tindakan sesuai harapan mereka. Ada orang yang dapat memotivasi diri dan selama ini berarti mereka berada pada arah yang benar untuk mencapai tujuan, maka ini adalah bentuk terbaik dari motivasi. Sebagian besar dari kita, bagaimanapun, harus termotivasi untuk yang lebih besar atau tingkat yang lebih rendah.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,317 dengan standar deviasi 0,990. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang dilakukan oleh perusahaan masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari pegawai yang dapat menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil, yang disebabkan dari tingginya motivasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Meskipun demikian perusahaan harus segera memperbaiki kelemahan seperti selalu mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang selama ini dikerjakan dan saya harus bisa meningkatkan keterampilan saya agar lebih berprestasi.

1. Analisis Budaya Kerja

Pentingnya budaya dalam mendukung keberhasilan satuan kerja menurut Newstrom dan Davis (2003 : 58-59), budaya memberikan identitas pegawainya, budaya juga sebagai sumber stabilitas serta kontinyuitas organisai yang memberikan rasa aman bagipengawainya dan yang lebih penitng adalah budaya membantu merangsang pegawai untuk antusias akan tugasnya. Sedangkan tujuan fundamental budaya adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peransebagai pelanggan pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara sefektif dan efisien serta menggermbirakan (Trigono, 2004 :6). Budaya adalah sebagai suatu pola semua susunan baik material maupun perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai suatu cara tradisional dalam memecahkan masalah-masalah para anggotanya, termasuk didalamnya semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan norma, nilai-nilai budaya implisit, serta premis-premis yang mendasar dan merupakan suatu perintah.

Dimensi-dimensi budaya organisasi di atas memberikan pemahaman bahwa budaya yang kuat juga membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri karyawan. Nilai-nilai dan perilaku yang dianut bersama membuat orang merasa nyaman dalam bekerja, rasa komitmen atau loyal membuat orang berusaha lebih keras, pekerjaan secara intristik dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diakui peran sertanya.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,332 dengan standar deviasi 0,985. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang dilakukan oleh perusahaan masih kurang baik. Hal ini terlihat dari pegawai masih kurang memiliki kemampuan melakukan aktivitas dengan inisiatif dan kurangnya kemampuan mendorong untuk bekerja dengan inisiatif tinggi dengan waktu yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja pegawai masih rendah karena masih belum memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja.

1. Analisis Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi seseorang dalam merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus pegawai atau organisasi.

Kepuasan pegawai adalah suatu sikap positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan perusahaan tempatnya bekerja, sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang mereka harapkan.

Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,225 dengan standar deviasi 1,031. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja yang dilakukan oleh perusahaan masih kurang baik. Hal ini terlihat dari perusahaan masih kurang baikdalam memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja para pegawai dan masih kurangnya perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dipromosikan atas dasar berprestasi. Hal ini mengindikasikan bahwa imbalan yang diterima oleh pegawai belum bisa memenuhi harapan pegawai karena masih dianggap kurang atau tidak sesuai dengan harapan.

1. Analisis Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Robertson dalam Mahsun (2006) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang/jasa, kualitas barang/jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2003:94). Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besar pula kinerja karyawan

Kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor apakah faktor internal ataupun faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada standar tertentu yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang berguna untuk mendapatkan feedback guna keperluan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolan sumber daya manusia.Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,256 dengan standar deviasi 0,996. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih kurang baik. Hal ini terlihat dari pegawai masih kurang dalam memiliki tingkat usaha yang dilakukan dalam peningkatan kemampuan pendidikan dan masih kurangnya pegawai yang memiliki tingkat penguasaan jenis pekerjaan yang dibebankan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang dilibatkan setiap pekerjaan masih belum bisa menguasai jenis pekerjaan sehingga hasil kerja yang dilaporkan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh para pemberi pekerjaan yaitu dinas atau instansi terkait.

* 1. Pembahasan Verifikatif

1. **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 0,344, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Pengujian atas hipotesis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 11,83%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 7,06%, dan melalui budaya kerja sebesar 6,88%. Dengan demikian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 25,7%.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan olehAshar Sunyoto Munandar (2001: 361) yang mengemukakan ”hasil penelitian menunjukkan bahwa ada satu ciri gaya kepemimpinan yang secara konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja yaitu penenggangan rasa (concideration). Hubungan antara aspek-aspek lain dari penyelia dan kepuasan kerja adalah kurang jelas dan hasilnya saling bertentangan. ” Selanjutnya Fleishman et.al (1996 : 76) mengemukakan ada dua dimensi gaya (style) pengawasan dan suverpisor yang akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan, yaitu (1) dimensi employee centrered or consideration dan (2) dimensi influence or participation dalam pengambilan keputusan. Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah Keller dalam Tondok dan Andarika (2004) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Selanjutnya gaya kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan karena kebutuhan karyawan yang lebih rendah seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman dapat dipenuhi pula.

1. **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian atas hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0,300, maka dapat diartikan bahwa semakin baik motivasi kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Pengujian atas hipotesis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa motivasi kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 9,00%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 7,06%, dan melalui budaya kerja sebesar 5,75%. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 21,8%.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Huntingon seperti dikutip Moelijono (2007) budaya menentukan kemampuan setiap organisasi, tidak peduli apakan jenis organisasi tersebu. Tinggi rendahnya motivasi karyawan di dalam suatu organisasi berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kehadiran seseorang dalam dunia kerja, yang selanjutnya juga berpengaruh terhadap kemauan untuk bekerja. Keinginan pegawai menenangkan hati pelanggan, menenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan.

1. **Pengaruh budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian atas hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh kesimpulan statistik bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai jalur sebesar 0,288, maka dapat diartikan bahwa semakin baik budaya kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.

Pengujian atas hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa budaya kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan pengaruh langsung sebesar 8,29%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 6,88%, dan melalui Motivasi kerjasebesar 5,75%. Dengan demikian pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 20,9%.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Komara, (2007) yang menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang baik yang diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat, budaya dan termasuk kepuasan kerja. Hasil ini didukung olehTemuan Strees (1987) yang menyatakan bahwa budaya organisasi akan mencerminkan sifat-sifat atau ciri yang dirasakan terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dianggap mempengaruhi kepuasan.

1. **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian atas hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerjadiperoleh kesimpulan statistik bahwa Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai pengaruh sebesar 0,684, maka dapat diartikan bahwa semakin baik Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja pegawai.

Pengujian atas hipotesis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap kepuasan kerja dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki nilai pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan motivasi dan budaya kerja, tetapi meskipun demikian motivasi dan budaya tidak akan terlepas untuk meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Dengan demikian ketiga variabel yang diteliti merupakan variabel yang bisa meningkatkan kepuasan kerja, jika salah satu tidak ada maka kepuasan akan tidak optimal.

1. **Pengaruh Kepuasan KerjaTerhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh kesimpulan statistik bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai jalur sebesar 0,850, maka dapat diartikan bahwa semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

Pengujian atas hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 72,2%.

Hasil ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Ostroff dalam Jex (2002:131) mengemukakan bahwa organisasi yang tingkat kepuasan pegawainya tinggi cenderung memberikan kinerja yang tinggi terhadap organisasinya. Kesimpulan sementara yang dapat diambil bahwa dalam lingkungan organisasi DJP yang pegawainya bahagia atau menunjukan kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang tinggi. Hasil penelitian ini membuktikan kebenaran pernyataan teoritik dari Dessler (2007;145) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik dan penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

1. KESIMPULAN DAN SARAN
   1. KESIMPULAN

Hasil pengolahan dari data sekunder dan data primer, berdasarkan analisis deskriptif dan analisis verifikatif, serta hasil analisis jalur dan pengujian hipotesa dari data penelitian yang menghimpun berbagai informasi responden, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. **Kondisi Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Kerja**
2. Berdasarkan rata-rata jawaban responden pada variabel kepemimpinan Transformasional menunjukkan hasil yang kurang baik, karena berada pada rentang kurang menuju Sangat Tinggi. Meskipun demikian pimpinan selalu memperbaiki beberapa kelemahan yaitu Atasan menciptakan kompetisi yang sehat bagi bawahan dalam bekerja dan Atasan selalu mengeluarkan gagasan baru, program kerja yang mudah untuk dipahami.
3. Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh hasil bahwa motivasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini perusahaan masih kurang baik, karena berada pada rentang kurang menuju sangat baik. Meskipun demikian adanya upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, hal yang dianggap lemah adalah pegawai selalu mendapatkan pengakuan atas hasil kerja yang selama ini dikerjakan dan pegawawi harus bisa meningkatkan keterampilan agar lebih berprestasi.
4. Berdasarkan pada hasil deskriptif dapat dilihat bahwa budaya kerja yang dilakukan oleh perusahaan dinilai masih kurang baik karena berada di rentang kurang baik menuju sangat baik. Hal ini terlihat dari pegawai masih kurang memiliki kemampuan melakukan aktivitas dengan inisiatif dan kurangnya kemampuan mendorong untuk bekerja dengan inisiatif tinggi dengan waktu yang ditetapkan.
5. Berdasarkan pada hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa kepuasan kerja pegawai masih kurang baik, karena berada pada rentang kurang baik menuju sangat baik. Hal ini terlihat dari perusahaan masih kurang baik dalam memberikan imbalan yang sesuai dengan hasil kerja para pegawai dan masih kurangnya perusahaan selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dipromosikan atas dasar berprestasi.
6. Berdasarkan pada hasil analisis dekriptif diperoleh bahwa kinerja pegawai masih kurang baik meskipun terdapat beberapa kelemahan yang harus diperbaiki. Hal ini terlihat dari pegawai masih kurang dalam memiliki tingkat usaha yang dilakukan dalam peningkatan kemampuan pendidikan dan masih kurangnya pegawai yang memiliki tingkat penguasaan jenis pekerjaan yang dibebankan.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung sebesar 11,83 persen, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 7,06%, dan melalui budaya kerja sebesar 6,88%. Dengan demikian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 25,7 persen.
8. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung sebesar 9,00%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 7,06%, dan melalui budaya kerja sebesar 5,75%. Dengan demikian pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 21,8%.
9. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel budaya kerja terhadap kepuasan kerja dengan pengaruh langsung sebesar 8,29%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan transformasional sebesar 6,88%, dan melalui Motivasi kerja sebesar 5,75%. Dengan demikian pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 20,9%.
10. Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pengaruh total 68,4 persen dan sisanya dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian.
11. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pengaruh sebesar 72,2 persen, dan sisanya sebesar 27,8 persen dipengaruhi variabel diluar model penelitian.
    1. SARAN-SARAN

**Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:**

1. Saran Bagi Praktisi
2. Dilaksanakannya gagasan baru guna meningkatkan persaingan yang sehat antar pegawai .
3. Perusahaan agar memberikan pendapatan yang sesuai dengan harapan pegawai misalnya memberikan bonus bagi pegawai yang mendapatkan projek, memberikan fee marketing.
4. Perusahaan harus bisa meningkatkan kompetensi karyawannya dengan cara magang, seminar dan pelatihan dan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.
5. Perusahaan harus bisa memberikan kepuasan kepada pegawai dengan cara pegawai diberikan pekerjaan yang berbeda sebagai tantangan agar mereka bisa mengerjakan semua aspek sesuai dengan bidang keahliannya.
6. Agar peran kepemimpinan dapat ditingkatkan, maka pimpinan harus dapat memberikan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai secara bijaksana, dengan tujuan tercipta kondisi disiplin dan tertib serta harmonis dalam perusahaannya
7. Perusahaan harus memiliki peran memotivasi dalam memberikan dorongan bagi para pegawai untuk mampu mengembangkan dirinya lebih profesional dan taat dalam melaksanakan aturan kerja.
8. Perusahaan harus memiliki budaya kerja yang baik dan mulai menerapkannya, misalnya mengerjakan proyek sesuai dengan target baik waktu maupun biaya, selalu melakukan komunikasi denga pihak pertama yang memiliki pekerjaan
9. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan harus membuat jadwal laporan setiap bulan, dan itu harus dihargai oleh perusahaan dengan menambah pendapatan diluar gaji.
10. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian mendatang dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti komunikasi, loyalitas dan komitmen. Penelitian mendatang juga dapat dilakukan di perusahaan lainnya atau perusahaan yang begerak di bidang jasa di wilayah lainnya yang ada di Indonesia.

1. DAFTAR PUSTAKA

A. Anwar Prabu. Mangkunegara, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Remaja Kosda Karya

A.Oolanipekin, I.O. Aje, J.O. Abiola Falemu. *Effects of Organisational Culture on the Performance of Quantity Surveying Firms in Nigeria.* *International Journal of Humanities and Social Science 3(5) · January 2013.*

Abiola Falemu, Joseph Ojo. *Organisational Culture, Job Satisfaction and Commitment of Lagos-Based Construction Workers.* *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 13, Issue 6 (Sep.-Oct. 2013), PP 108-120*

Amstrong, Michael. 2008. “*How to manage people*”. First published by KoganPagein Great Britain and the United States.

Chatab, Nevizond. (2007). *Profil Budaya Organisasi*. Alfabeta . Bandung.

Choi Sang Long, dkk, *The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction.* World Applied Sciences Journal 29 (1): 117-124, 2014

Darmono.2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan persepsi.Binus Jakarta.

Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. PT Indeks.Jakarta

Dimitrios Belias, Athanasios Koustelios. Organizational Culture and Job Satisfaction : A Review. International Review of Management and Marketing. Vol. 4, No. 2, 2014

Effendi dan Sujiono. 2004. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Individual, Jurnal Beta. Vol.2, No.2.

Gibson, Jims. 2000. *Organizations Edition Business*, Publication, Ins.

Griffin, Ricky.2006. *Manajemen Jilid 1.Edisi ke-7 Alih Bahasa Gina Gania*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Handoko, Hani. 2011. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta:BPFE.

Herzberg, Frederick. 2009. *The Motivation to Work*. Twelveedition. Transaction Publisher. New Jersey

Hooman Abadi (2010). *The Relationship Between Organizational Cultures, Human Resources Management (HRM) In Construction Business.* *International Journal of Multidisciplinary Research. Vol. 2*

Ivancevich, John M. 2005. *Organizational Behavior and Managemenf*.TheMcGraw-Hill Co.

Jackson, Susan E.,Schuler, Randall S., & Werner, Steve. 2009. *Managing Human Resources*,10E. South-Western Cengage Learning, USA.

[James A.F. Stoner; 1986, Manajemen alih bahasa Agus Maulana, Hendardi, Khristina](javascript:%20OpenModalWindow('plain.php?app=simpus&act=detail&id=0140026')), Ed. 2 Jakarta: Erlangga,

Jex, M. Step. (2002). *Organizational Psychology*. John Wiley, Canada

Kardaman 1997, Ilmu manajemen, Jakarta Gramedia

Luthans, 2000. *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Singapore.

Manal Erkordy. *Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes. Business Management Dynamics. Vol.3., No. 5 Nov 2013, pp.15-26*

Manulang, Marihot dan Manulang, M. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFE Yogyakarta

Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2008. *Human Resources Management.* Twelfth Edition. Thomson Learning Academic. USA.

Mudrajad Kuncoro, 2005. *Strategi : Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga.

Muhammad Idris, dkk. *The Effects of Transformational Leadership Styles,Organitazional Culture and Work Motivation on Employee Performance. International Journal of Business and Management Invention. Volume 3 Issue 3 March. 2014. PP.51-57*

Mulyana, Deddy. 2006. Pengantar Ilmu Komunikasi. 2002. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Mulyasa, E. 2002. Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya

Munandar. 2005. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI-Press.

Notoatmodjo, S. 1993 Pengembangan Sumber Daya Manusia. PT Rineka Cipta. Jakarta

Pangabean ME, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Ghalia Jakarta

Rivai dan Sagala. 2009. Manajemen sumber daya manusia untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Press

Robbins, P. Stephen. 2006. Perilaku Organisasi.Jakarta: Indeks.

Sai On Cheung, 2002. *An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Performance of Construction Organizations*. Journal of Business Economics and Management. Vol. 13.

Sopiah (2008). *Perilaku Organisasional***,** Andi , Yogyakarta

Terry George R., dan Leslie R., 2005, *Dasas-dasar Manajemen* (terjemahan oleh G.A. Ticoalu), Jakarta: Bumi Aksara

Wirawan 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian . Salemba Empat, Jakarta

Wungu, J. 2003. Tingkatkan Kinerja Perusahaan anda dengan Merit System. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta