KAJIAN KEPUASAN KERJA **BERDASARKAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL** DAN BUDAYA ORGANISASI YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA

(Studi Pada Dosen Tetap Di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom)

**Aris Hermansyah Suryadi**

Magister Manajemen Pendidikan Universitas Pasundan

Email: arishsuryadi@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya ketidakpuasan kerja dan belum optimalnya kinerja sebagian dosen tetap Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom. Selain itu, pemimpin di lingkungan Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom dinilai belum sepenuhnya menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional serta nilai-nilai budaya organisasi dinilai belum sepenuhnya diterapkan di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada sampel sebanyak 62 orang dosen tetap dari program studi D3 Manajemen Informatika, D3 Komputerisasi Akuntansi, dan D3 Teknik Komputer, dimana penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Non Probability Sampling.* Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan SPSS dan dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path* *Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 19,8%, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 34,4%, pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 54,2%, serta pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yaitu sebesar 41,8%.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja

**1. Pendahuluan**

**1.1 Latar Belakang**

Pendidikan memiliki peran penting dalam mendorong kemajuan suatu bangsa. Pendidikan merupakan aset sosial yang strategis dan realistis dalam upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di suatu negara. Pada saat ini dunia pendidikan mengalami perkembangan dan perubahan yang semakin dinamis dikarenakan adanya perkembangan yang cukup pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini menuntut institusi-institusi pendidikan, termasuk di dalamnya perguruan tinggi, untuk dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan dan perubahan tersebut. Perguruan tinggi dituntut untuk dapat mengadakan kegiatan pendidikan yang berkualitas. Selain itu, perguruan tinggi juga dituntut untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan mampu menjawab tantangan kebutuhan pemangku kepentingan yang semakin cepat berubah.

Universitas Telkom adalah perguruan tinggi swasta yang berada di bawah naungan Telkom Foundation. Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom merupakan pengembangan dari Politeknik Telkom yang berfokus kepada pendidikan vokasional jenjang Diploma 3 (D3) dan Diploma 4 (D4) dengan spesialisasi pada keilmuan Manajemen Informatika, Komputerisasi Akuntansi, Teknik Komputer, Manajemen Pemasaran, Teknik Telekomunikasi, Teknik Informatika, Perhotelan, dan Sistem Multimedia. Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom memiliki visi untuk menjadi fakultas berkelas dunia dalam bidang ilmu terapan yang berbasis TIK. Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom terus berusaha meningkatkan kualitas yang dimilikinya dalam rangka untuk mencapai visi tersebut. Salah satunya yaitu dengan berusaha meningkatkan kualitas dosen tetap agar menjadi dosen yang memiliki kinerja atau prestasi tinggi.

Kinerja dosen tetap memiliki peranan dan pengaruh yang penting terhadap upaya Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya. Apabila kinerja dosen tetap belum atau tidak optimal, maka kinerja program studi di mana dosen tetap tersebut ditugaskan dapat menjadi tidak optimal. Tidak optimalnya kinerja program studi tersebut dapat mengakibatkan kinerja Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom dan Universitas Telkom secara keseluruhan menjadi tidak optimal pula. Pada akhirnya, hal ini akan dapat menghambat upaya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom didorong untuk mampu menciptakan dan menerapkan teknik-teknik peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga kinerja dosen tetap dapat ditingkatkan. Peningkatan kinerja dosen tetap dari waktu ke waktu diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja dosen di sebuah perguruan tinggi dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja dosen tersebut. Kepuasan kerja merujuk kepada hasil penilaian seorang pegawai atas pekerjaan yang dimilikinya pada periode waktu tertentu, di mana penilaian tersebut mencakup mengenai seberapa baik pengaruh yang dimiliki pekerjaan tersebut terhadap kehidupan pegawai yang bersangkutan. Pegawai dapat merasa puas atau tidak apabila terdapat hubungan antara kinerja dan hasil karyanya dengan imbalan yang diterimanya sebagai wujud dari hubungan tersebut (Nongkeng dkk., 2012). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan melibatkan dirinya secara penuh dengan organisasi dan terdorong untuk bekerja secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja seorang pegawai dapat juga dipengaruhi oleh faktor kecocokan antara pegawai yang bersangkutan dengan lingkungan di mana ia bekerja. Seseorang yang baru bergabung dengan sebuah organisasi perlu belajar mengenai budaya organisasi yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang terdapat dalam sebuah organisasi dapat berupa falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma-norma, yang mana kesemuanya itu dimiliki oleh dan mengikat kepada seluruh anggota organisasi yang bersangkutan. Dalam nilai-nilai budaya organisasi terdapat aspek yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai tidak lepas dari adanya fakta yang menunjukkan bahwa pegawai akan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi apabila seluruh atau sebagian besar harapan yang berhubungan dengan pekerjaan dapat dipenuhi ketika mereka melakukan pekerjaannya tersebut.

Tingkat kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi juga tidak terlepas dari faktor kepemimpinan yang terdapat di organisasi tersebut. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan adalah masalah hubungan dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin, di mana kepemimpinan muncul dan berkembang karena adanya interaksi yang terjadi secara alamiah di antara keduanya. Seorang pemimpin memiliki pengaruh dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja bawahannya. Peningkatan kualitas kepuasan kerja pegawai akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja pegawai yang bersangkutan, unit di mana pegawai tersebut ditugaskan serta organisasi secara keseluruhan. Inklusi penuh, inisiatif, dan kerja sama antar pemimpin dan bawahan akan menghasilkan kepemimpinan efektif, yang dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pemimpin dan bawahan pada khususnya, serta kinerja organisasi pada umumnya (Bennis dalam Luthans, 2006: 637).

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai hal yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian dengan judul “Kajian Kepuasan Kerja Berdasarkan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Yang Berimplikasi Pada Kinerja (Studi pada Dosen Tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom)”.

**1.2 Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
2. Bagaimana budaya organisasi di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
3. Bagaimana kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
4. Bagaimana kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
6. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
7. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.
8. Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.

**2. Kajian Pustaka dan Hipotesis**

**2.1 Kajian Pustaka**

**a. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi para bawahan untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para bawahannya (Robbins dan Judge, 2013: 382). Dalam kepemimpinan transformasional, terdapat aktivitas-aktivitas yang meliputi: (1) mengantisipasi tren yang muncul di masa depan, (2) menginspirasi bawahan untuk memahami dan menerima visi baru, (3) mengembangkan orang lain untuk menjadi pemimpin atau pemimpin yang lebih baik, dan (4) membangun organisasi atau kelompok di dalam sebuah komunitas di mana orang-orang yang belajar diberikan tantangan dan penghargaan. Menurut Robbins dan Judge (2013: 383), kepemimpinan transformasional memiliki empat ciri, yaitu: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual,danpertimbangan individu.

Dalam kepemimpinan transformasional, para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin. Selain itu, mereka juga merasa termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih daripada apa yang diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para bawahannya, mengubah kesadaran para bawahan terhadap isu-isu yang ada dengan cara membantu mereka agar melihat masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu membangkitkan semangat dan menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan bersama. Visioner, inspiratif, berani, dan etis adalah kata-kata yang menggambarkan pemimpin transformasional. Mereka adalah pengambil risiko yang tegas dalam merebut atau menciptakan peluang baru. Mereka juga pemikir bijaksana yang memahami interaksi teknologi, budaya, *stakeholder*, dan kekuatan lingkungan eksternal (Hellriegel dan Slocum, 2011: 329).

**b. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh instansi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang dipakai oleh pegawai sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak di instansi, dalam rangka untuk mencapai tujuan lembaga tersebut (Suryadi dan Rosyidi, 2013). Menurut Wibowo (2011: 19), budaya organisasi adalah filosofi dasar yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan bagi seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Sunyoto dan Burhanudin (2011: 149), budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Penerapan konsep budaya organisasi di institusi pendidikan secara umum tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi di organisasi lainnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di institusi pendidikan tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan institusi pendidikan tersebut yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan, dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada anggota di dalamnya. Pentingnya membangun budaya organisasi di institusi pendidikan terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan kinerja institusi pendidikan tersebut. Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di institusi pendidikan terutama berkenaan dengan tugas pemimpin di institusi pendidikan tersebut. Dalam hal ini, pemimpin hendaknya mampu melihat lingkungan institusinya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di institusi tersebut. Melalui pendalaman pemahaman tentang budaya organisasi di institusi yang dipimpinnya, maka pemimpin tersebut akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan, dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajar di institusi pendidikan tersebut (Sudrajat, 2008).

**c. Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011: 141), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dinilai penting. Menurut Schermerhorn et al. (2010: 72), kepuasan kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan evaluasi seseorang atas pekerjaan atau pengalaman kerja yang dimilikinya pada periode waktu tertentu. Menurut George dan Jones (2012: 75), kepuasan kerja merupakan kumpulan perasaan dan keyakinan yang orang miliki tentang pekerjaan mereka saat ini. Sementara itu, menurut Darmawan (2013: 58), kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan secara kognisi dan afeksi dari seorang pegawai terhadap segala hasil pekerjaan atau kondisi-kondisi lain yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti gaji, lingkungan kerja, rekan kerja, dan atasan. Dari beberapa definisi tersebut, kepuasan kerja merujuk kepada hasil penilaian seorang pegawai atas pekerjaan yang dimilikinya pada periode waktu tertentu, di mana penilaian tersebut mencakup mengenai seberapa baik pengaruh yang dimiliki pekerjaan tersebut terhadap kehidupan pegawai yang bersangkutan.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai. Herzberg menyebut hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan istilah motivator, yang meliputi prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan promosi. Sementara itu, Herzberg menyebut hal-hal yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja pegawai dengan istilah faktor higiene, yang meliputi kebijakan dan administrasi organisasi, pengawasan dan teknis kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kondisi kerja. Pimpinan atau pihak manajemen harus memastikan bahwa motivator dan faktor higiene yang terdapat di dalam organisasi terpenuhi dengan baik. Faktor higiene yang terpenuhi dengan baik dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja. Faktor higiene memiliki pengaruh terhadap tingkat motivasi pegawai, di mana jika faktor higiene ini terpenuhi dengan baik, maka tingkat motivasi pegawai akan terjaga sehingga terhindar dari ketidakpuasan kerja. Akan tetapi, faktor higiene bukanlah hal yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Hal yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai yaitu motivator, di mana jika motivator terpenuhi dengan baik, maka pegawai akan merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaannya (Luthans, 2011: 166).

**d. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson et al. dalam Riani, 2011: 98). Menurut Mangkunegara (2009: 9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Fahmi (2010: 2) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit-oriented* maupun *non profit-oriented*, yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sementara itu, Wibowo (2011: 2-4) menyatakan bahwa kinerja memiliki makna yang luas, di mana kinerja tidak hanya menyatakan hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja tersebut berlangsung. Kinerja menggambarkan tentang bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan hasil yang ingin dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga menggambarkan tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja dosen pada suatu perguruan tinggi merupakan prestasi kerja yang dihasilkan oleh dosen tersebut, sesuai dengan peran, tugas, dan kewajiban yang dimilikinya. Diperlukan adanya suatu penilaian yang dapat menggambarkan kinerja dosen dari waktu ke waktu. Penilaian kinerja dosen merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu perguruan tinggi, yang bertujuan untuk mengevaluasi atau menilai hasil pekerjaan dosen. Hasil penilaian kinerja tersebut dapat menunjukkan apakah dosen yang ada telah memenuhi kebutuhan lembaga, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi dosen dalam melaksanakan kegiatannya pada masa yang akan datang.

**2.2 Hipotesis**

Sesuai dengan perumusan masalah dan tinjauan pustaka yang telah dipaparkan, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasionalterhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.

2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.

3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasionaldan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.

4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom.

**3. Metodologi Penelitian**

**3.1 Tipe Penelitian**

Penelitian yang dilakukan bersifat eksplanatori yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Dengan menggunakan penelitian eksplanatori ini diharapkan dapat menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom, dengan melakukan pengujian hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.

**3.2 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah seluruh dosen tetap Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom dari program studi D3 Manajemen Informatika, D3 Komputerisasi Akuntansi, dan D3Teknik Komputer yang berjumlah 62 orang. Dalam penelitian ini, penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *Non Probability Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama kepada setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis teknik *Non Probability Sampling* yang digunakan yaitu sampling jenuh, di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

**3.3 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data**

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan. Studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari jurnal-jurnal penelitian dan buku-buku ilmiah yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Sementara itu, studi lapangan dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan observasi langsung terhadap subjek penelitian, yang meliputi aktivitas-aktivitas observasi, penyebaran kuesioner, dan wawancara.

Data yang diperoleh kemudian diuji validitas dan realibitasnya. Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah kuesioner yang digunakan mampu mengukur apa yang hendak diukur. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Setelah itu, data dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path* *Analysis*) untuk menganalisis pola hubungan antar variabel, dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

**4. Hasil dan Pembahasan**

**4.1.Karakteristik Responden**

Karakteristik responden terbesar adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu dengan jumlah sebanyak 38 orang atau sebesar 61% dari total responden, berusia antara 31 tahun sampai dengan 40 tahun yaitu dengan jumlah sebanyak 44 orang atau sebesar 71% dari total responden, memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 yaitu dengan jumlah sebanyak 59 orang atau sebesar 95% dari total responden, berasal dari Program Studi D3 Manajemen Informatika yaitu dengan jumlah sebanyak 28 orang atau sebesar 45% dari total responden, memiliki jabatan fungsional akademik Lektor yaitu dengan jumlah sebanyak 27 orang atau sebesar 44% dari total responden, dan telah bekerja di atas lima tahun yaitu dengan jumlah sebanyak 46 orang atau sebesar 74% dari total responden.

**4.2 Analisis Deskriptif**

Secara umum penerapan nilai-nilai kepemimpinan transformasional di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom termasuk ke dalam kategori cukup baik yang memerlukan adanya upaya peningkatan, terutama dalam (1) menanamkan rasa bangga pada diri bawahan sebagai bagian dari organisasi, (2) mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan, dan (3) mendorong bawahan untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara cermat. Sementara itu, secara umum penerapan nilai-nilai budaya organisasi di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom termasuk ke dalam kategori baik, terutama dalam penerapan nilai-nilai: (1) penggunaan bahasa yang sopan dan dapat menunjukkan keterpelajaran oleh civitas akademika dalam komunikasi sehari-hari, (2) kesadaran civitas akademika tentang pentingnya upaya meningkatkan mutu pendidikan, dan (3) dosen didorong untuk selalu meningkatkan kemampuan profesionalnya agar mutu pendidikan semakin baik.

Secara umum kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom termasuk ke dalam kategori cukup baik yang memerlukan adanya upaya peningkatan, terutama dalam hal: (1) kepuasan atas keseimbangan antara pekerjaan dan jam kerja, (2) kepuasan atas jiwa kepemimpinan atasan, dan (3) kepuasan atas komunikasi pekerjaan dengan atasan. Sementara itu, secara umum kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom telah baik, terutama dalam pelaksanaan: (1) pengembangan program perkuliahan atau pengajaran (berupa Silabus, SAP atau RPP, GBPP, dll) dalam kelompok atau mandiri, yang hasilnya dipakai untuk kegiatan perkuliahan dan mendapat verifikasi dari teman sejawat dan kaprodi, (2) penelitian, yaitu minimal sebanyak 1 (satu) judul penelitian dalam satu semester, dan (3) publikasi yang diterbitkan oleh jurnal ilmiah, yaitu minimal diterbitkan oleh jurnal ilmiah ber-ISSN tidak terakreditasi.

**4.3 Analisis Verifikatif**

**a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, baik secara Parsial maupun Simultan**

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa nilai korelasi variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,633. Nilai korelasi ini termasuk ke dalam kategori pengaruh yang kuat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan searah. Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan, maka efektivitas budaya organisasi akan meningkat, dan sebaliknya jika budaya organisasi ditingkatkan, maka efektivitas kepemimpinan transformasional akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa:

1. Koefisien jalur variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,316.
2. Koefisien jalur variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y)sebesar 0,495.

Setelah diketahui nilai koefisien jalur variabel X1 ke Y dan X2 ke Y, selanjutnya dilakukan penghitungan nilai koefisien determinan (R²). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa berdasarkan hasil penghitungan analisis statistik diperoleh nilai koefisien determinan (R²) sebesar 0,511. Nilai koefisien determinan (R²) sebesar 0,511 tersebut berarti bahwa 51,1% variabel Kepuasan Kerja dapat diterangkan oleh variabel bebas Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Gambar di bawah ini menunjukkan aplikasi perhitungan yang telah dibahas sebelumnya.

X1

ρyx1 = 0.316 ɛ1

ρyɛ = 0.489

Y

rx1x2 = 0. 633

X2

ρyx2 = 0.495

**Gambar 1 Analisa Jalur Variabel X1, X2, dan Y**

Berdasarkan penghitungan analisis statistik diperoleh bahwa nilai Fhitung sebesar 30,887 dengan *p-value* sebesar 0,000, di mana kriteria penolakan H0 jika nilai Fhitung lebih besar dari nilai Ftabel dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5% atau 0,05 > *p-value*. Karena nilai Fhitung lebih besar dari nilai Ftabel yaitu 30,887 > 3,15 atau nilai α lebih besar dari nilai *p-value* yaitu 0,05 > 0,000, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Selain itu, dapat diartikan juga bahwa pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sama besar dengan koefisien determinasinya (R²), yaitu 0,511 atau 51,1% dan pengaruh variabel di luar model sebesar 0,489 atau 48,9%.

**Tabel 1 Pengaruh Langsung dan tidak Langsung**   
**Variabel Kepemimpinan Transformasional (**X1**) terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Analisa Jalur** | **Nilai** |
| X1 | Pengaruh langsung terhadap Y | 0.099 |
|  | Pengaruh tidak langsung melalui X2 terhadap Y | 0. 099 |
|  | Pengaruh total X1 terhadap Y | 0.198 |

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) secara langsung yaitu sebesar 0,099 atau 9,9%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel Budaya Organisasi (X2) yaitu sebesar 0,099 atau 9,9%. Total pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,198 atau 19,8%.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengolahan statistik menunjukkan bahwa pengaruh X1 terhadap Y secara langsung dan tidak langsung yaitu sebesar 19,8% dengan nilai t hitung 2,938 dan *p-value* 0,005. Karena nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,938 > 2,00 atau nilai *p-value* lebih kecil dari nilai α yaitu 0,005 < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

**Tabel 2 Pengaruh Langsung dan tidak Langsung**   
**Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Analisa Jalur** | **Nilai** |
| X2 | Pengaruh langsung terhadap Y | 0.245 |
|  | Pengaruh tidak langsung melalui X1 terhadap Y | 0.099 |
|  | Pengaruh total X2 terhadap Y | 0.344 |

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa pengaruh variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y) secara langsung yaitu sebesar 0,245 atau 24,5%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel Budaya Organisasi (X2) yaitu sebesar 0,099 atau 9,9%. Total pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja yaitu sebesar 0,344 atau 34,4%.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). Hasil pengolahan statistik menunjukkan bahwa pengaruh X2 terhadap Y secara langsung dan tidak langsung yaitu sebesar 34,4% dengan nilai t hitung 4,599 dan *p-value* 0,000. Karena nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 4,599 > 2,00 atau nilai *p-value* lebih kecil dari nilai α yaitu 0,000 < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa koefisien jalur variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Kinerja (Z) sebesar 0,647. Setelah diketahui nilai koefisien jalur variabel Y ke Z, selanjutnya dilakukan penghitungan nilai koefisien determinan (R²). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa berdasarkan hasil penghitungan analisis statistik diperoleh nilai koefisien determinan (R²) sebesar 0,274. Nilai koefisien determinan (R²) sebesar 0,274 tersebut berarti bahwa 27,4% variabel Kinerja dapat diterangkan oleh variabel bebas Kepuasan Kerja. Gambar di bawah ini menunjukkan aplikasi perhitungan yang telah dibahas sebelumnya.

ɛ2 = 0,726

ρzy = 0,647

Z

Y

**Gambar 2 Analisa Jalur Variabel Y dan Z**

Pengujian pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap variabel Kinerja (Z) dilakukan untuk mengetahui signifikansi hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja (Z). Hasil pengolahan statistik menunjukkan bahwa pengaruh Y terhadap Z yaitu sebesar 41,8% dengan nilai t hitung 2,940 dan *p-value* 0,000. Karena nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel yaitu 2,940 > 2,00 atau nilai *p-value* lebih kecil dari nilai α yaitu 0,000 < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti bahwa Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja (Z). Gambar di bawah ini menunjukkan aplikasi perhitungan yang telah dibahas sebelumnya secara keseluruhan.

X1

ρyx1 = 0,316 ɛ1 = 0,489 ɛ2 = 0,726

ρzy = 0,647

Y

Z

rx1x2 = 0,633

X2

ρyx2 = 0,495

**Gambar 3 Struktur Hubungan secara Keseluruhan**

**Tabel 3 Total Pengaruh Variabel X1, X2 terhadap Y**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Ρyx** | **Pengaruh Langsung terhadap Y** | **Pengaruh tidak Langsung terhadap Y** | **Total Pengaruh terhadap Y** | **Persentase Total Pengaruh terhadap Y** |
| X1 | 0,316 | 0,099 | 0,099 | 0,198 | 19,8 |
| X2 | 0,495 | 0,245 | 0,099 | 0,344 | 34,4 |
| **Jumlah** |  |  |  | 0,542 | 54,2% |

**Tabel 4 Total Pengaruh Variabel Y terhadap Z**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Ρzy** | **Pengaruh Langsung terhadap Z** | **Pengaruh tidak Langsung terhadap Z** | **Total Pengaruh terhadap Z** | **Persentase Total Pengaruh terhadap Z** |
| Y | 0,647 | 0,418 | 0,000 | 0,418 | 41,8% |
| **Jumlah** |  |  |  | 0,418 | 41,8% |

Berdasarkan kedua tabel di atas, maka dapat diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

Substruktural 1 Y = 0,316.x1 + 0,495.x2 + ɛ1

Substruktural 1 Z = 0,647.y + ɛ2

**5. Kesimpulan dan Rekomendasi**

**5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan identifikasi masalah, hasil penelitian, pengujian hipotesis, serta pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom yang terdiri dari dimensi Pengaruh Ideal, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Individu diinterpretasikan ke dalam kategori cukup baik. Dengan demikian, secara umum penerapan nilai-nilai kepemimpinan transformasional oleh pemimpin di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom perlu ditingkatkan.
2. Budaya Organisasi di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom yang terdiri dari dimensi Aturan Perilaku yang Diamati, Norma, Nilai Dominan, Filosofi, Aturan, dan Iklim Organisasi diinterpretasikan ke dalam kategori baik. Dengan demikian, secara umum nilai-nilai budaya organisasi di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom telah diterapkan dengan baik.
3. Kepuasan Kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom yang terdiri dari dimensi Lembaga, Pekerjaan itu Sendiri, Hubungan Kerja Atasan Bawahan, *Reward* dan *Punishment*, dan Kesempatan diinterpretasikan ke dalam kategori cukup baik. Dengan demikian, secara umum kepuasan kerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom perlu ditingkatkan.
4. Kinerja Dosen Tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom yang terdiri dari dimensi Pendidikan, Penelitian, Pengabdian kepada Masyarakat, dan Penunjang diinterpretasikan ke dalam kategori baik. Dengan demikian, secara umum kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom telah baik.
5. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, yaitu sebesar 19,8%.
6. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung, yaitu sebesar 34,4%.
7. Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar 54,2%. Sementara itu, terdapat pengaruh lainnya sebesar 45,8% yang ditentukan oleh variabel lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja. Akan tetapi, variabel lain tersebut tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.
8. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap yaitu sebesar 41,8%. Sementara itu, terdapat pengaruh lainnya sebesar 58,2% yang ditentukan oleh variabel lain yang turut memengaruhi kinerja dosen tetap. Akan tetapi, variabel lain tersebut tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

**5.2 Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom, maka penulis ingin mengajukan beberapa rekomendasi yang kiranya dapat menjadi pertimbangan bagi pihak-pihak di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom dalam hal pembinaan sumber daya manusia, khususnya pimpinan dan dosen tetap, di masa yang akan datang. Beberapa rekomendasi tersebut antara lain:

1. Pemimpin di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom perlu meningkatkan kemampuannya terutama dalam (1) menanamkan rasa bangga pada diri bawahan sebagai bagian dari organisasi, (2) mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari bawahan, (3) mendorong bawahan untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara cermat, (4) memperhatikan bawahan dengan baik, dan (5) memperlakukan bawahan secara adil, tidak bersikap diskriminatif antara satu bawahan dengan bawahan lainnya.
2. Budaya Organisasi di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom perlu ditingkatkan penerapannya dalam hal: (1) penyelenggaraan secara berkala acara sarasehan atau temu wicara yang melibatkan seluruh civitas akademika untuk bertukar pikiran mengenai perkembangan dan kemajuan pendidikan, (2) penyelenggaraan secara berkala acara pertemuan keluarga besar pegawai (dosen dan staf), dan (3) keteladanan dan kelayakan dosen untuk menjadi panutan.
3. Perlu adanya upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom terutama (1) kepuasan atas keseimbangan antara pekerjaan dan jam kerja, (2) kepuasan atas jiwa kepemimpinan atasan, dan (3) kepuasan atas komunikasi pekerjaan dengan atasan.
4. Terdapat beberapa indikator kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom yang perlu ditingkatkan pencapaiannya, yaitu: (1) pengajaran sebanyak 6-9 SKS, di mana jumlah SKS dihitung sesuai dengan aturan rubrik Dikti, (2) bimbingan proyek akhir, yaitu minimal kepada 6 (enam) orang mahasiswa dalam satu semester, dan (3) pengujian proyek akhir, yaitu minimal kepada 10 (sepuluh) orang mahasiswa dalam satu semester, dan (4) menjadi ketua dan/atau anggota panitia tetap yang berkaitan dengan RKM fakultas maupun institusi, yaitu sekurang-kurangnya selama 2 (dua) semester.
5. Untuk menjaga agar tingkat kepuasan kerja di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom tetap tinggi, sebaiknya pimpinan dapat terus menjaga dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan transformasionalnya, serta seluruh civitas akademika dapat terus menjaga dan meningkatkan penerapan nilai-nilai budaya organisasi.
6. Untuk menjaga agar tingkat pencapaian kinerja dosen tetap di Fakultas Ilmu Terapan Universitas Telkom tetap tinggi, sebaiknya terus dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja. Upaya-upaya peningkatan kepuasan kerja terutama meliputi hal-hal yang berkaitan secara langsung dengan diri dosen tetap itu sendiri, seperti (1) pengakuan terhadap eksistensi dosen, (2) tempat bekerja yang baik dan menyenangkan, dan (3) sarana dan prasarana penunjang kerja.

**Daftar Pustaka**

Arifin, Y. (2011). Implikasi Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pelayanan e-Government Pemerintah Daerah melalui Manajemen Perubahan*. Indonesian Journal of Economics and Business, 1(3).*

Darmawan, Didit. (2013). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta.

Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior: Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr. (2011). *Organizational Behavior: Thirteenth Edition*. Ohio: Cengage Learning.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andhika Yuwono dkk. Yogyakarta: Andi.

Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.

Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.

Nongkeng, Hasan, dkk. (2012). *Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar).* Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 10 No. 3.

Riani, Asri Laksmi. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior: Fifteenth Edition*. London: Prentice Hall.

Schermerhorn, John R. Jr., et al. (2010). *Organizational Behavior*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Sudrajat, Akhmad. (2008). *Budaya Organisasi di Sekolah*,(Online). https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/27/budaya-organisasi-di-sekolah/ (diakses 13 April 2015).

Suryadi, Achmad dan Hamim Rosyidi. (2013). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Analisis Faktor Budaya Perusahaan*. Jurnal Penelitian Psikologi Vol. 4 No. 2.

Sunyoto, Danang dan Burhanudin. (2011). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Caps Publishing.

Wibowo. (2011). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo. (2011). *Manajemen* *Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.