

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya

Oleh:

Agustina Ritawati

Program Magister Manajemen
Pascasarjana – Untag Surabaya

ABSTRACT

Research objectives to be achieved from this study are to analyze and prove: Transformational leadership influence on job satisfaction of employees of PT. Jam-sostek (Persero) Branch Surabaya. Organizational culture influence on job satisfaction of employees of PT. Jamsostek (Persero) Branch Surabaya. Transformational leadership influence on the performance of employees of PT. Jamsostek (Persero) Branch Surabaya. Organizational culture influence on employee performance PT. Jamsostek (Persero) Branch Surabaya. Job satisfaction influence on the performance of employees of PT. Jamsostek (Persero) Branch Surabaya.

The study subjects taken as many as 111 people, this number is expected to have a minimum number of eligible study sample. Data analysis technique used is to use the software SPSS and AMOS-SEM.

The results showed that: Transformational leadership has a positive and significant influence on job satisfaction. Organizational culture has a significant and positive influence on job satisfaction. Transformational leadership has a positive and significant impact on employee performance. Organizational culture has a significant and positive impact on employee performance. Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance

Key Words : *Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Kontribusi karyawan pada organisasi akan menjadi penting, jika dilakukan dengan tindakan efektif dan berperilaku secara benar. Tidak hanya jumlah usaha tetapi juga arah dari usaha. Sifat-sifat yang ada pada diri karyawan, upaya atau kemauan untuk bekerja, serta berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi sangat besar artinya bagi keberhasilan kinerja karyawan (Suhardi Sigit, 2001). Dengan demikian setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat

mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatarbelakangi oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Pendekatan situasional disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik

dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan.

Pengembangan penelitian oleh Bass (1985) dan Burn (1978) yang mengargumen-tasikan bahwa pemimpin transformasional dalam mencari pengikut yang memiliki kepercayaan dan kepekaan lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan. Roueche, Baker, dan Rose (1989) menguji dan mengkategorikan kepe-mimpinan instansi yang patut dicontoh menggunakan atribut perilaku transforma-sional. Menurutnya menggunakan lima tema dalam analisis pemimpin yang transformatif, yaitu : Dapat dipercaya dalam bekerja tim dan berbagi dalam pengambilan keputusan, menilai orang berdasarkan mereka sebagai anggota tim dan sebagai individu, memahami motivasi, memiliki sistem penilaian personal yang kuat, mempunyai visi mengenai instansinya. Selanjutnya Roueche, Baker, dan Rose (1989) menyimpulkan, bahwa pemimpin yang paling efektif ketika mampu untuk member-dayakan yang lain. Selanjutnya Bass & Avolio (1993), dalam Harris & Ogbonna (2001) bahwa dalam literatur perilaku organisasi di-mana para peneliti, telah mengamati hubungan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja.

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Gagasan budaya organisasi telah menjadi penting dalam studi tentang perilaku organisasi-onal. (Barley, Meyer, dan Gash, 1988; O' Reilly 1989; Smircich, 1983, dalam O'Reilly III, Chatman, dan Caldwell, 1991). Meskipun ketidaksetujuan diantara beberapa elemen de-finisi dan pengukuran, para peneliti tampak sepakat bahwa budaya mungkin merupakan faktor penting dalam penentuan bagaimana sebaiknya seseorang individu menyesuaikan dengan konteks organisasi. (Kilman, Sexton dan Serpa, 1986; Schein, 1985). O'Reilly (1989), pada penelitian awal tentang norma pengukuran memperlihatkan dua karakteristik penting dari budaya yang kuat. Salah satunya adalah intensitasnya terhadap bagian anggota organisasi yakni menunjukkan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap yang bertindak dengan cara tertentu, kedua adalah adanya kristalisasi atau kesepakatan yang luas ter-

hadap nilai tersebut diantara anggota. Jika tidak ada kesepakatan bahwa serangkaian nilai yang terbatas penting dalam suatu unit sosial, budaya yang kuat tidak ada.

Adanya kesepakatan kuat dan meluas tentang arti penting nilai-nilai tertentu, sistem nilai sentral atau budaya kuat mungkin ada. Banyak penelitian telah menyimpulkan bahwa kesesuaian karyawan terhadap budaya organi-sasi meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kinerja. Namun penelitian empiris terhadap hubungan ini yang telah dilakukan masih sedikit.

Selain budaya organisasi dan gaya kepe-mimpinan, kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan karyawan banyak mendapat perhatian di kalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi kar-yawan maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi mau-pun para praktisi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, 1969, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepu-asan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Menurut Witt dan Nye (1992), sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja di-dasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, per-pindahan, kinerja dan perilaku di luar kerja (*Extrarole behavior*). Kedua, bahwa antesen-den-antesenden utama sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional (Clugston, 2000; Levy dan Williams, 1998; Lum *et al.*, 1998; Russ dan Mc Nelly, 1995; Vanderberg dan Lance, 1992), ketidakhadiran (Golberg dan Waldman, 2000). Peneliti yang lain telah meneliti hu-bungan antara kepuasan kerja dan kinerja

(Lawler dan Porter, 1969; Loche, 1970; Trovik dan Mc Grivern, 1997).

Penelitian di sini dilakukan terhadap karyawan PT Jamsostek di Surabaya. Sebagai sumber daya manusia, yang mengemban tugas tidak kalah pentingnya untuk memberikan pelayanan pada nasabah dan masyarakat. Masyarakat dapat menerima pelayanan yang baik dan cepat dan karyawan juga mampu memberikan pelayanan secara optimal. PT. Jamsostek yang dituntut untuk selalu profesional dalam bekerja harus terus melakukan pembenahan kinerja, hal ini adalah tuntutan yang tidak terelakkan, mengingat nasabah atau konsumen dari PT. Jamsostek selalu meningkat tiap tahunnya.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT. Jamsostek harus disesuaikan dengan visi dan misi instansi, seorang pemimpin tidak bisa seenaknya memimpin instansi, khususnya instansi pemerintahan. Pemimpin harus mematuhi aturan yang telah ditetapkan dan mematuhi pimpinan yang membawahi instansi tersebut. Pimpinan PT. Jamsostek dalam menjalankan tugasnya harus berpedoman pada AD/ART yang ada pada instansi, sehingga pimpinan instansi pemerintah ini kurang leluasa dalam bertindak, karena harus mempunyai banyak pertimbangan dan aturan yang memikat.

Begitu juga dengan budaya organisasi yang ada di PT. Jamsostek, budaya organisasi ada lebih banyak diatur oleh peraturan pemerintah dan sulit untuk melakukan perubahan. Budaya organisasi instansi pemerintah di Indonesia, dikenal masyarakat sebagai budaya organisasi yang kurang bermartabat, hal ini diperlihatkan dari sikap karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja, sistem pembagian tugas yang cenderung tumpang tindih dan masih banyak lagi. Begitu juga yang ada di PT. Jamsostek, karyawan memahami budaya organisasi, sebagai atribut semata, tidak dijalankan secara optimal, misalnya karyawan merasa bangga dengan identitasnya sebagai karyawan PT. Jamsostek, akan tetapi kinerja yang diberikan tidak sebanding dengan kebanggannya sebagai karyawan PT. Jamsostek.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
3. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Luthans (2006: 653), kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat

dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan yaitu dengan meningkatkan arti penting dan nilai tugas di mata bawahan, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan bawahan sendiri demi kepentingan tim, organisasi, atau kebijakan yang lebih besar dan dengan menaikkan tingkat kebutuhan kita ke taraf yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass (1993) terdiri dari:

1. Karismatik

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

2. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

3. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan upaya pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi

intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

4. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara kontak langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Dengan demikian, keempat ciri tersebut yang merupakan perilaku transformasional. Pemimpin diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006: 125) budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada Standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit".
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan

- berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contoh khususnya adalah kualitas produk yang tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.
4. **Filosofi.** Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
 5. **Aturan.** Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
 6. **Iklim organisasi.** Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Siagian (2002: 199) menyimpulkan 5 (lima) fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

1. **Penentu batas-batas berperilaku**
Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang seyogyanya ditampilkan, dan perilaku yang harus dielakkan. Dengan kata lain, menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, kriteria yang pantas dan tidak pantas, pengertian apa yang benar dan apa yang salah, norma-norma moral dan etika mana yang dominan, dan mana yang bersifat sekunder, kriteria loyalitas, etos kerja yang harus ditaati, serta disiplin organisasi yang harus dipegang teguh. Singkatnya, menegaskan cara-cara berperilaku yang sesuai dengan tuntutan budaya organisasi.
2. **Menentukan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi**
Budaya organisasi menuntut agar anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Rasa memiliki yang mendalam akan mencegah para anggota organisasi melakukan hal-hal yang dapat merusak citra organisasi

yang bersangkutan.

3. **Penumbuhan komitmen**
Sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi akan melicinkan jalan bagi mereka untuk mencapai cita-cita, harapan, keinginan, dan kepentingan pribadinya.
4. **Pemeliharaan stabilitas organisasional**
Kiranya mudah untuk memahami, bahwa keberhasilan akan lebih mudah diraih masalah lebih mudah terpecahkan, dan iklim kerjasama dapat dipelihara apabila terdapat suasana stabil dalam organisasi. Artinya jika organisasi selalu atau sering menghadapi goncangan-apalagi kalau ditimbulkan oleh faktor-faktor internal seperti persaingan yang tidak sehat serta menonjolnya kepentingan pribadi, dan keterbatasan yang kronis, sukar mengharapkan terwujudnya stabilitas organisasi. Sulit pulalah kiranya untuk mengharapkan organisasi yang tidak stabil menjadi organisasi yang produktif. Pentingnya persatuan harus ditekan.
5. **Mekanisme pengawasan**
Jika budaya organisasi dihayati dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi, budaya tersebut juga sebagai instrumen pengawasan sehingga pengawasan sebagai fungsi manajemen tidak memainkan peranan yang dominan. Alasannya ialah karena para anggota organisasi menampilkan perilaku yang positif, bekerja secara kreatif. Dengan kata lain para karyawan mampu melakukan pengendalian dan pemantauan diri sendiri (*self controlling dan self monitoring*).

Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Anwar Prabu (2002:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun

kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek tersebut tidak menyokong, pegawai tidak akan merasa tidak puas.

Dikemukakan juga oleh T.Hani Handoko (2001:132) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap seseorang. Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Batasan-batasan mengenai kepuasan di atas sebenarnya batasan yang sederhana dan operasionalnya adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja di atas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja secara sederhana adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa pendapat mengenai definisi tentang kepuasan kerja, penulis menyimpulkan bahwa terdapat beberapa poin penting mengenai kepuasan kerja yaitu:

- a. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan terhadap pekerjaan
- b. Pemenuhan kebutuhan yang diperoleh dari hasil suatu pekerjaan.
- c. Sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya.

Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley (2004:104) teori kepuasan kerja ada lima macam, yaitu:

1. *Discrepancy Theory* (teori perbedaan)
Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara

apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

2. *Equity Theory* (teori keseimbangan)
Equity theory dikembangkan oleh Adams. Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zalentik. Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.
3. *Two Factor Theory*
Prinsip teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas, yaitu meliputi faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).
4. Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas bila ia mendapatkan apa yang dibutuhkan.
5. Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*)
Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat para pegawai yang dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.
Celluci dan De Vries dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut:
 1. Kepuasan dengan gaji.
 2. Kepuasan dengan promosi.
 3. Kepuasan dengan rekan kerja.
 4. Kepuasan dengan penyelia.

5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kinerja Karyawan

Whitmore (2002:104) menyebutkan bahwa "kinerja" berasal dari kata "kerja" artinya aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Kinerja artinya suatu perbuatan, suatu prestasi atau penampilan umum dari ketrampilan. Mangkunegara (2000: 97) mengatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata "job performance" atau "actual performance" yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas, dimana pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif dan aspek kuantitatif dari pelaksanaan tugasnya. Penilaian kriteria merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang-kadang disebut juga dengan pelaksanaan kinerja, penilaian pegawai evaluasi kinerja, evaluasi pegawai dan penelaahan integritas, loyalitas dan kesetiaan pegawai.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) membandingkan kinerja karyawan terhadap tolok ukur atau tujuan yang ditetapkan untuk posisi pegawai tersebut. Bagian kepegawaian perlu membuat standar-standar kinerja yang masuk akal, melakukan penilaian-penilaian yang akurat dan melaksanakan wawancara-wawancara kinerja.

Menurut Simamora (1997:424), hasil-hasil penilaian kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi reguler terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak dapat dipromosikan dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka serta kerangka

konseptual yang telah dirumuskan dalam gambar maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya.

METODE

Populasi

Menurut Nazir (2006) populasi merupakan kumpulan individu dengan kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jamsostek cabang Surabaya yang berjumlah sebanyak 154 karyawan.

Sampel

Sedangkan pada penelitian subyek penelitian diambil sebanyak 111 orang, jumlah ini diharapkan sudah memenuhi syarat jumlah minimal sampel penelitian.

Definisi Konsep

Definisi konsep variabel penelitian ini adalah :

1. Kepemimpin transformasional (X1)
Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan Luthans (2006: 653).
3. Budaya organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah sifat, perilaku, karakteristik yang telah melembaga, dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi yang lain sebagaimana tercermin dalam hal sifat, perilaku dan karakteristik para anggotanya (Sigit, 2003: 256).

2. Kepuasan kerja (Z)

kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2002:295).

4. Kinerja pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tu-

gasnya sehari-hari sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing (Mathis dan Jackson, 2006:114).

HASIL

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan pada bab II. Hasil pengujian ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM yang hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Standardized Regression Weight Hipotesis Variabel

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kep_ Kerja	<--- Pemimpin_ Transfor	,304	,147	2,064	,039	H1
Kep_ Kerja	<--- Bud_Organisasi	,411	,186	2,213	,027	H2
Kin_Karyawan	<--- Pemimpin_ Transfor	,483	,200	2,415	,016	H3
Kin_Karyawan	<--- Kep_ Kerja	,671	,345	1,973	,049	H5
Kin_Karyawan	<--- Bud_Organisasi	,586	,244	2,400	,016	H4

Pada tabel 5.20, untuk melakukan pengujian hipotesis dengan membandingkan angka-angka pada kolom CR (*Critical Ratio*) dan kolom P (*Probability*) dengan batasan statistik yang disyaratkan yaitu 1,96 sebagai t tabel dan 0,05 sebagai angka alpha (α). Dengan ketentuan apabila angka CR > t tabel dan angka P < α , maka menunjukkan telah memenuhi syarat sehingga hipotesis dapat diterima.

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui nilai CR pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 2,064 dengan nilai p sebesar 0,039. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu CR > 1,96 dan p < 0,05 dengan demikian dapat dikatakan bahwa H1 dapat diterima.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 2,213 dengan nilai p sebesar 0,027. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu CR > 1,96 dan p < 0,05 dengan demikian dapat dikatakan bahwa H2 dapat diterima.

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui nilai CR pada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 2,415 dengan nilai p sebesar 0,016. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu CR > 1,96 dan p < 0,05 dengan demikian dapat dikatakan bahwa H3 dapat diterima.

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui nilai CR pada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 1,586 dengan nilai p sebesar 0,016. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $CR > 1,96$ dan $p < 0,05$ dengan demikian dapat dikatakan bahwa H4 dapat diterima.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui nilai CR pada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 1,973 dengan nilai p sebesar 0,049. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu $CR > 1,96$ dan $p < 0,05$ dengan demikian dapat dikatakan bahwa H5 dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini (2007), Sudarmadi (2007), Darwito (2008), Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), Siagian (1997) dan Chruuch (1997).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa budaya organisasi yang dimiliki karyawan mampu memberikan kesan dan pesan tersendiri dalam diri individu karyawan, karyawan yang telah memahami budaya organisasi dengan baik mampu memberikan kepuasan tersendiri bagi individu dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soedjono (2005), H.Teman Koesmono (2005), Sudarmadi (2007). Hasil penelitian ini juga memperkuat teori dari Glaser et al. (1987), Hofstede (1986), Beach (1993), Kreitner dan Kinicki (1995), Robbins (1996), Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anikmah (2008), Sudarmadi (2007), Darwito (2008), Dewita Heriyanti (2007) dan Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Penelitian ini juga mendukung teori dari Chruuch (1997), Mc Neese dan Smith (1996), Shea (1999) dan Guritno (2004).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa budaya organisasi yang dimiliki karyawan mampu memberikan kesan dan pesan tersendiri dalam diri individu karyawan, karyawan yang telah memahami budaya organisasi dengan baik mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soedjono (2005), H.Teman Koesmono (2005), Sudarmadi (2007), Dewita Heriyanti (2007). Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992), Buchanan dan Huczyski, Robbins, (1996).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil CFA, bahwa adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan. Indikator yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja adalah adanya kerjasama yang baik antara karyawan, hal ini perlu dijaga guna menjaga stabilitas hubungan antar karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), Djumadi (2006), Muhadi (2007), Sudarmadi (2007) dan Wahyuddin. Penelitian ini juga mendukung teori dari As'ad (2003), Schemerhorn et al (1982), Dessler (1982) dan Lih. Handoko, (2001).

KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah, tinjauan pustaka, hasil analisis dan pembahasan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif

terhadap kepuasan kerja. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thomas Stefanus Kaihatu dan Wahyu Astjarjo Rini (2007), Sudarmadi (2007), Darwito (2008), Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996), Siagian (1997) dan Chruch (1997).

2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Soedjono (2005), H.Teman Koesmono (2005), Sudarmadi (2007). Hasil penelitian ini juga memperkuat teori dari Glaser et al. (1987), Hofstede (1986), Beach (1993), Kreitner dan Kinicki (1995), Robbins (1996), Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992).
3. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Anikmah (2008), Sudarmadi (2007), Darwito (2008), Dewita Heriyanti (2007) dan Muhammad Fauzan Baihaqi (2010). Penelitian ini juga mendukung teori dari Chruch (1997), Mc Neese dan Smith (1996), Shea (1999) dan Guritno (2004).
4. Budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Soedjono (2005), H.Teman Koesmono (2005), Sudarmadi (2007), Dewita Heriyanti (2007). Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Molenaar (2002), Kotter dan Heskett (1992), Buchanan dan Huczyski, Robbins, (1996).
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), Djumadi (2006), Muhadi (2007), Sudarmadi (2007) dan Wahyuddin. Penelitian ini juga mendukung teori dari As'ad (2003), Schemerhorn et al (1982), Dessler (1982) dan Lih. Handoko, (2001).

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di depan, saran-saran yang layak dikemukakan adalah sebagai berikut :

Bagi pihak PT. Jamsostek Cabang Surabaya

1. Diharapkan pihak PT. Jamsostek Cabang Surabaya terus meningkatkan pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan perusahaan, besarnya pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi perusahaan akan meningkatkan semangat kerja karyawan dan karyawan lebih menghayati dalam bekerja serta memberikan pelayanan yang baik terhadap konsumennya.
2. Diharapkan pimpinan PT. Jamsostek Cabang Surabaya mampu memberikan arahan kepada bawahan dan memiliki gaya kepemimpinan yang diharapkan bawahan, sehingga jenjang sosial antara bawahan dan atasan tidak terjadi. Berdasarkan analisis di depan, menunjukkan bahwa bawahan lebih menyukai gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan pimpinan, sehingga gaya kepemimpinan transformasional ini layak untuk ditingkatkan dan dipertahankan.
3. Diharapkan PT. Jamsostek Cabang Surabaya tetap memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan cara melakukan koreksi dan penilaian terhadap aktivitas karyawan. Kepuasan kerja ini mempunyai arti penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, tanpa adanya kepuasan kerja maka tidak akan tercapai kinerja yang baik.

Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Peneliti yang akan datang dapat melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan cara membandingkan antara PT. Jamsostek Cabang Surabaya dengan wilayah lainnya. Dengan membandingkan keduanya dapat diketahui apa yang perlu dilakukan pada perusahaan tersebut guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan menambah variabel lain yang berpengaruh

pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan, misalnya komitmen organisasi, disiplin kerja, stres kerja dan sebagainya

DAFTAR PUSTAKA

- Anikmah, 2008, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo), **Skripsi**, Tidak Diterbitkan, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Anoraga, P. 2004. **Psikologi Kepemimpinan**. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2002, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Remaja Rusda, Bandung
- As'ad, M, 1999, **Psikologi Industri**, Edisi IV, Liberty, Yogyakarta
- Baker G.A., & Associates, 1992, *Cultural Leadership: Inside America's Community Colleges*, Washington DC: American Association of Community and Junior Colleges
- Barley S., Meyer G., dan Gosh D., 1998, "Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control", *Administrative Science Quarterly*, 33 : 24-60.;
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", *Team and Organization Development*, 4, p.231- 273
- Bass, B.M. dan Avolio, 1997, "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- Burns J. M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row
- Clugston M., 2000, "The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction an Intent to Leave," *Journal of Organisational Behavior*, 21 (4) : 477 - 486.

- Dessler, Gary. 1982. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supri-yanto. Jakarta: Indeks
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fey dan Denison, 2000, *Cooporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey.
- Gibson, Ivancevich, Donnally, 1997, **Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses**, Edisi V, Erlangga, Jakarta
- Gibson, James L. et.al, 1982, *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 4th ed, Richard D. Irwin Inc
- Glaser, Susan R; Zamanou, Sonia and Hacker Kenneth, 1987, Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quartely* Vol.1 No.2 pp 173-178
- Golberg C.B., dan Waldman D.A., 2000, "Modelling Employee Absenteeism : Testing Alternative Measures Medating Effecs Based on Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 21 (6) : 665-676.
- Gratton M., 1993, "Leadership in The Learning Organization", *New Directions for Community Colleges*, 84, 93-103.
- H.Teman Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. **Jurnal**, Fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya
- Handoko, T.H, 1992, **Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta, BPFE
- Harris L.C., Ogbonna E, 2001, "Leadership Style and Market Orientation : An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, 35,5/6
- Heidjrachman, Ranupundoko dan Suad Husnan, 1995, **Manajemen Personalial**, BPFE, Yogyakarta
- Hersey dan Blanchard, 1986, **Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia**, Penerjemah Agus Dharma, Erlangga Jakarta.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1986, "Measuring Organizational Cultures : A Qualitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 : 285 – 316
- Kadarman, A.M., et.al, 1992, **Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa**, Jakarta, A.A. Bakelma VitgeversB.V
- Kartini Kartono, 1993, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Hak Cipta.
- Keith Davis, Werther, dan William B, 1985, *Human Resources And Personel Manajemen*, Fith Edition, The United States Copyright, USA
- Keith, Davis, 1995, *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour, Structure, Processes*, edisi empat, Richard D, Irwin Inc
- Kilmann R., Saxton M., & Serpa R., 1986, **Gaining Control of The Corporate Culture**, San Francisco: Jossey-Bass
- Kotter, John P. and Heskett, james L., 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press, A Division of Mac Millan, Inc
- Kreitner dan Kinichi, 1995, *Organization Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8
- Levy P.E., dan Williams J.R, 1998, "The Rule of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactios , Job Satisfaction and Organizational Commitmen".