

PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Pada BMT Bintoro Madani di Kabupaten Demak)

Fadilla Maya Sari, SE

Abstrak

Masalah yang ada dalam penelitian ini adalah kurangnya motivasi karyawan di BMT Bintoro Madani sehingga berpengaruh terhadap kinerja mereka. Penelitian ini menyelidiki pengaruh dari kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Model yang dikembangkan merefleksikan faktor-faktor penting tersebut. Berdasarkan pada data yang diambil dari BMT Bintoro Madani. Populasi dalam penelitian ini adalah 120 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara kepada responden, dan teknik analisis yang digunakan adalah analisis faktor konfirmatori dan maximum likelihood estimation dalam Structural equation modeling pada program AMOS 5. Dari kuesioner yang disebar, sampai tahap pengolahan data dilakukan, jumlah kuesioner yang lengkap dan bisa digunakan adalah 115. Sehingga jumlah responden yang dapat dianalisis adalah 115. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Dibahas pula implikasi teoritis dan manajerial sesuai prioritas yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya.

Kata Kunci:

Kepemimpinan transformasional, Kepemimpinan transaksional, Budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pada abad ini tantangan yang dihadapi adalah bagaimana perusahaan agar tetap eksis dalam menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan dengan perusahaan lain. Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak bisa memberikan hasil yang optimum jika tidak didukung oleh sumber daya manusianya yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (1996) menyatakan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi. 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 yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan motivasi kerja bagi karyawannya.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak, dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Keefektifan seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain, sangat ditentukan oleh seberapa jauh seseorang mempunyai kekuasaan. Semakin banyak kekuasaan, maka akan semakin mudah seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Akan tetapi dengan kekuasaan yang banyak seseorang tidak secara otomatis dapat memimpin organisasi dengan efektif. Hal ini sangat tergantung pada banyak faktor antara lain kemampuan pemimpin, kemampuan bawahan, dan lingkungan. Pengembangan penelitian oleh

Bass (1985) dan Burn (1978) yang mengargumentasikan bahwa pemimpin transformasional (sebagai pembanding dari perilaku kepemimpinan transaksional) dalam mencari pengikut yang memiliki kepercayaan dan kepekaan lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan. Roueche, Baker, dan Rose (1989) menyimpulkan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah ketika mereka mampu untuk memberdayakan yang lain. Selanjutnya Bass dan Avolio (1993), dalam Harris dan Ogbonna (2001) bahwa dalam literatur perilaku organisasi dimana para peneliti menggambarkan hubungan kepemimpinan, budaya organisasi dengan kinerja.

Budaya organisasi sebagai variabel kunci yang bisa mendorong keberhasilan perusahaan. Meski tidak sepenuhnya benar, bahwa perusahaan yang berhasil itu harus mempunyai budaya yang kuat. Bagi Denison (1990), Kotler dan Heskett (1992), perusahaan yang berhasil bukan sekedar mempunyai budaya yang kuat, akan tetapi budaya yang kuat tersebut harus cocok dengan lingkungannya. O' Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) dalam penelitiannya bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap efektifitas perusahaan, terutama pada perusahaan yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan. Kesesuaian antara budaya organisasi terhadap partisipasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja yang mendorong individu untuk kreatif dalam arti dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Sheridan (1992), menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan positif dengan kinerja karyawan., voluntary turnover, dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam cultural value memiliki pengaruh

terhadap tingkat turnover dan kinerja karyawan. Gordon (1991), menyatakan bahwa kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerjanya.

Kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan karyawan banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi 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). Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Bukti-bukti empiris membuktikan ada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Trovik dan Mc Grivern, 1997).

Motivasi adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Hani Handoko, 1994). Menurut Rivai (2002), motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari organisasi atau perusahaan. Motivasi sebagai pendorong manusia untuk bekerja dipandang sebagai faktor yang secara aktual akan mendasari tingkah laku para karyawan, karena motivasi itulah yang memberi bentuk pekerjaan dan hasil yang diperolehnya.

Kepemimpinan yang diterapkan di BMT Bintoro Madani Demak cenderung pada kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat dilihat pada intensifnya komunikasi yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan.

Komunikasi ini dilakukan secara formal dan informal, formal dilakukan dengan sering mengadakan koordinasi antara pimpinan dengan staf dan staf dengan karyawan. Sering juga diadakan apel yang melibatkan pimpinan dengan seluruh staf dan karyawan. Komunikasi informal dilakukan dengan sapaan, senyuman, gathering pimpinan dengan karyawan. Melalui komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan, maka akan tersampaikan visi dan misi, kebijakan pimpinan mengenai perusahaan. Hal tersebut akan dirasakan karyawan sebagai inspirasi, stimulasi, pengaruh, dan motivasi dari pimpinan kepada diri mereka.

Budaya organisasi di BMT Bintoro Madani Demak dipandang sebagai kepercayaan yang diyakini dan nilai-nilai yang memberi arah pemikiran dan gaya perilaku dari para anggotanya. Kesadaran bersama dari para pengurus dan karyawan BMT Bintoro Madani mengenai fungsi dan peranan BMT yang mempunyai dua fungsi yaitu sebagai Baitul Maal dan Baitut Tamwil memberikan pengaruh mendalam pada perilaku karyawan. Peran tersebut menjadikan mereka mempunyai budaya profesional, percaya pada rekan sekerja, keteraturan, dukungan terhadap kebijakan perusahaan, dan integritas dalam melaksanakan tugas.

Kepuasan kerja merupakan serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perusahaan mengenai perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Smith et.al dalam Luthans, 1998). Dalam hal kepuasan kerja yang menyangkut gaji dan jenjang promosi, pengelola BMT Bintoro Madani telah berusaha menyesuaikan dengan standar yang berlaku secara umum mengenai besaran dan masa

promosi. Sedangkan pada aspek kepuasan kerja yang lain, misalnya rekan kerja, supervisor dan pekerjaan itu sendiri, pengelola BMT Bintoro Madani telah mengkondisikan suasana yang membuat para karyawan senang dan nyaman dalam bekerja.

Mengenai motivasi dan kinerja karyawan di BMT Bintoro Madani Demak dapat digambarkan dalam uraian berikut. Kinerja karyawan di BMT Bintoro Madani masih ada yang kurang baik dan motivasi kerja karyawan mengalami penurunan. Sedangkan kinerja karyawan yang bagus merupakan hasil dari motivasi kerja karyawan yang tinggi (Masrukhi & Waridin, 2006; Emilia Rosyana Putri, 2000). Motivasi kerja tinggi merupakan outcome dari

Bintoro Madani Demak pada tahun 2006-2008.

Tabel 1 menunjukkan bahwa dari perhitungan 100 karyawan tingkat absensi karyawan periode tahun 2006 adalah 2,90%. Tahun 2007 tingkat absensi adalah 2,35% dan pada tahun 2008 turun menjadi 1,90%. Menurut Pophal (2006) tingkat absensi normal dalam suatu perusahaan adalah 2-3%.

Tingkat turnover di BMT Bintoro Madani yang tampak pada tabel 1.1 menunjukkan kecenderungan yang semakin menurun. Pada tahun 2006 tingkat turnover adalah 5%, tahun 2007 turun menjadi 4,17% dan pada 2008 menjadi 2,5%.

Tabel 2 memberikan gambaran mengenai target kinerja karyawan BMT. Bintoro

Tabel 1
Indikator Motivasi Karyawan BMT. Bintoro Madani Demak 2006-2008

Tahun	Rata-rata Absensi/karyawan/tahun	Turnover
2006	2,90%	5%
2007	2,35%	4,17%
2008	1,90%	2,5%

Sumber: BMT Bintoro Madani, 2008

kepemimpinan yang baik, Lok dan Crawford (2004); budaya organisasi yang baik (Chen, 2006), dan kepuasan kerja karyawannya (Koontz & Donnel, 1992).

Tabel 1 memberikan gambaran mengenai tingkat motivasi karyawan BMT.

Madani Demak pada tahun 2006-2008.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dari perhitungan 100% jumlah karyawan, terdistribusi menjadi empat klasifikasi yaitu kurang, cukup, baik, dan baik sekali. Pada 2006 terdapat 6% karyawan yang berkinerja kurang,

Tabel 2

Target Kinerja Karyawan BMT. Bintoro Madani Demak 2006-2008

Tahun	Kurang	Cukup	Baik	Baik Sekali
2006	6%	25%	65%	4%
2007	4%	19%	75%	5%
2008	3%	12%	79%	6%

Sumber: BMT Bintoro Madani, 2008

25% berkinerja cukup, 65% berkinerja baik dan 4% mempunyai kinerja sangat baik. Pada 2007 terdapat 4% karyawan yang kurang, 19% berkinerja cukup, 75% berkinerja baik dan 5% mempunyai kinerja sangat baik. Pada 2008 terdapat 3% karyawan yang kurang, 12% berkinerja cukup, 79% berkinerja baik dan 6% mempunyai kinerja sangat baik.

Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas ditunjukkan bahwa tanpa adanya motivasi dari seorang karyawan, maka karyawan cenderung tidak terdorong dan tidak tergerak untuk meraih sesuatu yang diinginkannya. Bila motivasi rendah, karyawan cenderung kurang menyukai kerja keras, kurang tekun, dan enggan memanfaatkan kemampuan kreatifnya untuk memecahkan masalah perusahaan. Bila hal ini berlangsung terus-menerus akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja karyawan.

Kemudian dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan upaya strategis perusahaan agar dapat menciptakan kepuasan dalam bekerja, peningkatan faktor internal (motivasi), dan faktor eksternal (budaya organisasi) sehingga kinerja karyawan akan menjadi lebih baik.

Research gap yang mendasari penelitian ini adalah pendapat bahwa motivasi merupakan masalah yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Hani Handoko, 1994). Namun, Wijono (2001) menyatakan pengaruh motivasi yang diberikan kepada karyawan tidak selalu berhasil dalam meningkatkan kinerja mereka, karena tergantung pada jenis kepribadian yang mereka miliki. Tinggi rendahnya motivasi juga bergantung pada karakteristik faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi (Triatmanto dan

Sunardi, 2001).

Sesuai dengan kenyataan di lapangan bahwa tingkat absensi dan tingkat turnover karyawan setiap tahun mengalami penurunan, maka permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggungjawab dan tugas

kerjanya (Singh et. al, 1996). Faustino Gomes (1995) mengatakan performansi pekerjaan adalah catatan hasil atau keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau keinginan tertentu dalam suatu periode waktu tertentu. Menurut Robert dalam Timpe (1999), kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnely (2000) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Robert dalam Timpe (1999) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal didalam perusahaan, terdapat empat faktor yang sebagian besar dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi.

3. Program Manajemen by Objective (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan.
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman.

Motivasi Kerja

Setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak, atau dapat dikatakan bahwa ada pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu (Berelson & Steiner, 1985 dalam Antonius, 2002). Menurut Schiffman & Kanuk (1991) bahwa motivasi merupakan kekuatan penggerak dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan. Setiap orang dimotivasi oleh kebutuhan dan keinginannya yang akan terwujud dalam bentuk suatu tingkah laku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Pada hakekatnya perilaku manusia berorientasi pada tujuan, karena itu perilaku manusia didasarkan pada kebutuhan atau keinginan untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Tahapan yang perlu diperhatikan dalam perilaku yaitu: (1) perilaku yang timbul karena adanya suatu sebab atau keinginan, (2) perilaku yang diarahkan kepada tujuan, (3) perilaku yang ada dapat diukur, dan (4) perilaku memiliki motivasi (Djarkasih, 1993 dalam Rivai, 2000).

Menurut Hendry Risjawan (2005), motivasi sangat dipengaruhi oleh sikap, perilaku, keinginan atau tindakan-tindakan sengaja lainnya. Tanpa motivasi orang cenderung tidak terdorong dan tidak tergerak untuk meraih sesuatu yang diinginkannya. Bila motivasi

rendah, orang cenderung kurang menyukai kerja keras, kurang tekun, dan enggan memanfaatkan kemampuan kreatifnya untuk memecahkan masalah. Motivasi karyawan ditentukan oleh motivatornya. Motivator yang dimaksud bisa beraneka ragam, baik yang berasal dari diri sendiri (internal) maupun dari luar diri (eksternal).

Teori-teori motivasi menurut Maslow menjelaskan suatu hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia dimana kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan, setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) telah terpenuhi. Hierarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow (1954) adalah sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisiologis
Kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal, dan seks.
- (2) Kebutuhan keamanan (safety needs)
Kebutuhan keamanan adalah kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya ancaman, perampasan, atau pemecatan.
- (3) Kebutuhan sosial (social needs)
Kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok, rasa kekeluargaan, persahabatan, dan kasih sayang.
- (4) Kebutuhan penghargaan (esteem needs)
Kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan status atau kedudukan, kehormatan diri, reputasi, dan prestasi.
- (5) Kebutuhan aktualisasi diri (self-actualization needs)
Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, untuk mengembangkan diri

semaksimal mungkin, ekspresi diri dan melakukan apa yang paling cocok dengan dirinya.

Wexley et.al (1977) menjelaskan two factors theory atau yang disebut juga Herzberg's motivators hygiene theory dimana menurut Herzberg, hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikap kerja menentukan sukses atau kegagalan individu tersebut. Teori ini mencoba untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya kepuasan dan ketidakpuasan, faktor ini adalah motivator dan hygiene.

Malayu Hasibuan (1996) menjelaskan bahwa motivator lebih berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggungjawab dan kemajuan. Hal ini berkaitan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik, sedangkan faktor hygiene berkaitan dengan ketidakpuasan kerja yang berkaitan dengan konteks pekerjaan dan lingkungan, misalnya: kebijakan dan administrasi, pengawasan teknis gaji, hubungan antar pribadi dan kondisi kerja. Statisfier (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: Kesempatan untuk berprestasi; Pengakuan; Pekerjaan itu sendiri; Tanggungjawab; dan Kesempatan untuk maju

Menurut teori ini, bila motivator atau statisfier tidak terpenuhi, akan menghambat timbulnya kepuasan kerja, bila terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja. Dissatisfier (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari: Kebijakan perusahaan; Pengawasan; Upah gaji; Hubungan antara pribadi; Kondisi kerja; dan Jaminan dan status. Apabila hygiene faktor ini terpenuhi, seseorang belum tentu merasa puas karena seseorang

akan merasa puas apabila terdapat motivators.

Luthan (1998) menyebutkan motivasi adalah sebuah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan sebagai kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah dorongan yang ditujukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Karena kompleksnya tingkah laku manusia, diperlukan konstruksi-konstruksi motivasi secara khusus yang dapat menerangkan perwujudan tingkah laku tertentu. Terdapat tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah laku manusia yang merupakan konsep motivasi yang dikenal sebagai Social Motive Theory:

- *Need for achievement*: merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Manusia yang mempunyai keinginan yang tinggi untuk sukses, keinginan ini sama besarnya dengan kekuatannya untuk gagal. Selain itu menyukai tantangan, berani menghadapi kesulitan, berani mengambil resiko, sanggup mengambil tanggungjawab dalam tugas, menyukai keunikan, tangkas, cenderung gelisah, senang bekerja keras, tidak takut menghadapi kegagalan apabila itu terjadi, serta cenderung menonjolkan diri. Kebutuhan ini berkaitan erat dengan hasil pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi kerja tertentu.
- *Need for affiliation*: merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Manusia yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi, umumnya senang bersosialisasi, senang dicintai dan tidak menyukai kesendirian. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.

- *Need for power*: merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi. Manusia yang mempunyai keinginan berkuasa tinggi mempunyai keinginan besar untuk menanamkan pengaruhnya dan mengendalikan orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak mpedulikan perasaan orang lain.

Ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul dalam tingkah laku individu, hanya dominasi kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan tersebut pada masing-masing individu.

Kepemimpinan

Kepemimpinan telah ada sejak dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Hammer dan Champy (1995) dalam melihat kepemimpinan lebih mementingkan keinginan orang yang dipengaruhi oleh pimpinan daripada keinginan pimpinan itu sendiri. Seorang disebut pemimpin bukan karena ia membuat orang lain mengikuti keinginannya atau memaksakan orang mengikuti keinginannya, melainkan karena dapat membuat orang lain dapat melakukan apa yang ia inginkan. Jika Hammer dan Champy melihat kepemimpinan dari sudut pandang “yang dipimpin”, maka Bennis dan Nanus (1995) melihat dari sudut pandang sebaliknya. Mereka melihat kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Seseorang disebut pemimpin, jika ia mampu menjabarkannya menurut realita. Perpaduan

sudut pandang ditemukan dalam definisi Burn (Yulk, 1989) dimana ia menggambarkan kepemimpinan sebagai sesuatu hubungan timbal balik yang selalu berkembang. Dalam hubungan yang demikian para pemimpin terus menerus membangkitkan motivasi sebagai respon pengikat dan memodifikasi perilaku mereka bila menghadapi sikap responsif ataupun perlawanan dalam proses hubungan maupun umpanbalik yang berlangsung secara terus-menerus.

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yaitu:

1. Memiliki persepsi sosial (Social Perception)
Persepsi sosial adalah kecapakan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.
2. Kemampuan berpikir abstrak (Ability in Abstract Thinking)
Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik didalam maupun diluar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.
3. Kestabilan emosional (Emotional Stability)
Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita, dan

suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung pada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai inspirational motivation, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (idealized influence), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang transformasional leadership, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat menstranformasikan bawahannya melalui empat cara: idealized influence, inspirational motivation, intelektual stimulation, dan individualized consideration (Bass, 1997).

Henry Mintzberg (dalam Luthan, 1998) berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi peran pemimpin atau manajer menjadi tiga jenis:

1. Peran Interpersonal (The Interpersonal Roles)
Peran ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seseorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Peran interpersonal ini

- terbagi menjadi tiga, yaitu:
- a. Sebagai simbol organisasi (Figurehead). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan peran sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi.
 - b. Sebagai pemimpin (Leader). Seorang pemimpin menjalankan perannya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
 - c. Sebagai penghubung. Seorang pemimpin juga berperan sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berperan sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.
2. Peran Informasional (The Informational Roles)
- Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Adapun tiga fungsi pemimpin sebagai informasional:
- a. Sebagai pengawas (Monitor). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinue terhadap lingkungannya, yaitu terhadap bawahan, atasan, dan menjalin hubungan dengan pihak luar.
 - b. Sebagai penyebar (Disseminator). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
 - c. Sebagai juru bicara (Spokesperson). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.
3. Peran Pembuat Keputusan (The Decissional Roles)

Adapun empat peran pemimpin yang berkaitan dengan keputusan:

- a. Sebagai pengusaha Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai penghalau (Disturbance Handler). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai pembagi sumber dana (Resources Allocator). Pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja, dan reputasi.
- d. Sebagai pelaku negoisasi (Negotiator). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan, maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai dua gaya

yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut Bass (1990) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang mutually exclusive. Sangat dimungkinkan seseorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut dalam situasi yang berbeda. Cordona (2000) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahan.

Menurut Bernard M. Bass (1990) pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan nilai pentingnya bawahan dan pekerjaan. Pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan dalam kepemimpinan transformasional tidak sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional. Tetapi pada kepemimpinan transformasional melibatkan pengembangan yang lebih dekat antara pemimpin dan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi visi dan misi organisasi atau kelompok.

Menurut Bass & Avolio (1994) terdapat empat unsur yang mendasar dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Kharisma

Kharismatik pada kepemimpinan transformasional diperoleh dari pandangan bawahan, sehingga seorang pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan serta dapat mengilhami bawahan dengan suatu visi yang dapat diselesaikan dengan usaha keras.

2. Inspiration

Pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting dan benar, sehingga pemimpin dapat meningkatkan diri dan harapan yang positif mengenai apa yang perlu dilakukan.

3. Intellectual Stimulation

Pemimpin membantu bawahan untuk dapat memikirkan mengenai masalah-masalah lama dengan cara-cara yang baru.

4. Individualized Consideration

Seorang pemimpin harus mampu memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda tetapi adil, dalam arti pemimpin harus mampu memperhatikan satu persatu bawahannya dan tidak hanya mengenali kebutuhannya tetapi juga mampu meningkatkan perspektif bawahannya.

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada imbal balik interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran, pertukaran ini di dasarkan atas sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan atas pemenuhan tugas (prestasi). Ada empat dimensi dalam kepemimpinan transaksional dari aktivitas tingkat tertinggi ke terendah (Bass, 1985):

a. Imbalan kontingen

Pemimpin mengatur tujuan-tujuan, membuat penghargaan-penghargaan pada kinerja, mendapatkan sumber-sumber utama, dan menyediakan penghargaan ketika tujuan kinerja tercapai.

b. Active management by exception

Pemimpin memantau kinerja bawahan dengan seksama atau cermat, dan mencari penyimpangan atas aturan dan standar serta mengambil tindakan korektif untuk

memperbaikinya.

c. **Passive management by exception**

Pemimpin tidak akan bisa tersadar dari kesalahan-kesalahan sampai diberitahu oleh yang lain dan melakukan intervensi atau tindakan hanya bila bawahan hasil kerjanya tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

d. **Kepemimpinan Laissez-faire**

Pemimpin menghindari tanggungjawab atau tugas, gagal untuk membuat keputusan, tidak hadir ketika dibutuhkan, atau gagal untuk mengikuti permintaan-permintaan bawahannya.

Pemimpinan transaksional dalam hubungannya dengan bawahan dapat dijelaskan sebagai berikut (Raka dan Naomi, 1999):

1. Mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa mereka akan memperoleh apa yang mereka inginkan jika mereka mampu mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan suatu imbalan.
3. Responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang dilakukan karyawan yang bersangkutan.

Perilaku pemimpin merupakan bagian dari perilaku pemimpin yang berhubungan dengan teori perilaku pemberdayaan pemimpin (Podsakoff dkk. 1984 dalam MacKenzie dkk. 2001). Menurut pendekatan ini, hal utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seorang pemimpin yang memberikan imbal balik yang positif ataupun negatif sesuai dengan upaya atau kinerja karyawannya. Perilaku pemimpin yang memberikan imbal balik pada upaya atau kinerja karyawannya itu berupa pemberian penghargaan atau pemberian sanksi dan disebut sebagai perilaku pemimpin

transaksional (Bryman 1992, dalam MacKenzie dkk. 2001).

Penelitian-penelitian yang menguji perilaku pemimpin pada karyawannya merupakan pengembangan dari teori-teori pemimpin pada perilaku organisasional (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001). Penelitian yang paling umum mengenai perilaku pemimpin dalam literatur manajemen adalah umpan balik pengawasan (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001). MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001) mengungkapkan lebih lanjut bahwa menurut pendekatan ini, seorang manajer harus memberikan imbalan positif (misalnya, penghargaan atau pujian) dan imbalan negatif (misalnya, sanksi atau celaan) sebagai balasan pada upaya atau kinerja karyawannya.

Budaya Organisasi

Budaya menurut Stoner et.al (1998) diartikan sebagai gabungan yang kompleks mengenai asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan menurut Koberg & Chusmir dalam Delobbe et.al (1996) mendefinisikan budaya sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang menghasilkan norma-norma perilaku dan menjadi pegangan organisasional.

Cooke dan Rousseau (1988) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kepercayaan yang diyakini dan nilai-nilai yang memberi arah pemikiran dan gaya perilaku dari para anggotanya. Kotter dan Heskett dalam Youker (1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai serangkaian nilai-nilai dan cara berperilaku yang saling tergantung secara umum dalam sebuah masyarakat dan cenderung kekal. Sedangkan menurut Denison (1990) budaya organisasi merupakan nilai-nilai, kepercayaan-

kepercayaan, dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Klein, Masi dan Weidner (1995) dan Carmeli dan Tishler (2004) menempatkan budaya organisasi pada inti usaha keras organisasi untuk meningkatkan keefektifan keseluruhan dan kualitas produk dan pelayanannya.

Sedangkan Jordon dan Hamada (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai simbol, upacara, dan mitos yang mengkomunikasikan nilai-nilai dan kepercayaan penting dari suatu organisasi ke para karyawannya. Eppard (2004), Mobley et.al (2005) menyatakan bahwa perasaan-perasaan setiap anggota terhadap setiap aspek kehidupan organisasi ketika diartikan bersama merupakan budaya organisasi.

Schein (1992) menggambarkan adanya tiga tingkatan budaya. Yang pertama adalah artifak yang merupakan tingkat budaya yang tampak di permukaan. Yang termasuk dalam artifak adalah semua fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika seseorang memasuki sebuah kelompok dengan budaya yang masih asing baginya. Contoh-contoh dari artifak adalah produk yang tampak dalam organisasi seperti rancangan lingkungan fisik, bahasa, teknologi, ritual, dan perayaan.

Yang kedua adalah nilai-nilai yang diyakini. Dalam organisasi terdapat nilai-nilai tertentu yang umumnya dicanangkan oleh tokoh-tokoh seperti para pendiri dan pemimpinnya yang merupakan pegangan dalam menangani masalah organisasi. Nilai-nilai ini menjadi suatu yang tidak lagi didiskusikan dan didukung oleh perangkat keyakinan, norma, serta aturan-aturan operasional mengenai perilaku dalam organisasi. Hal-hal tersebut

membentuk suatu kesadaran dan secara eksplisit diucapkan serta dilakukan karena telah berfungsi sebagai norma atau moral yang memandu anggota organisasi dalam menghadapi situasi tertentu.

Sedangkan yang ketiga adalah asumsi-asumsi dasar. Asumsi ini merupakan asumsi dasar yang telah ada sebelumnya dan menjadi panduan perilaku bagi anggota organisasi dalam memandang suatu masalah. Jika asumsi dasar dipegang teguh, maka anggota organisasi akan merumuskan perilaku berdasarkan pada kesepakatan-kesepakatan yang berlaku.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perusahaan mengenai perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya (Smith et.al dalam Luthans, 1998). Church (1995) mengatakan bahwa kepuasan pekerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang dipunyai seorang pekerja. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap adalah yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor seperti pengawasan, upah, kesempatan promosi, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang sehat, hubungan sosial didalam pekerjaan, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pekerja.

Menurut Rany Smith dan Stone (1992) dalam Turban B et.al (1993), job satisfaction merupakan reaksi efektif terhadap suatu pekerjaan yang berasal dari perbandingan hasil aktual pemegang jabatan dengan apa yang diinginkan. Mc. Nesse Smith (1996) dan Kirkman dan Shapiro (2001) mengatakan bahwa

kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang ada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan di masa mendatang.

Judge et.al (1993) dan Luthan (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap, suatu keadaan kognitif dalam diri seseorang. Walaupun telah banyak penelitian tentang sikap kerja, ternyata tidak berhasil menetapkan secara tepat bagaimana kepuasan kerja itu ditentukan. Lawner et.al (1979) dan Gary (1999) menyimpulkan bahwa pada umumnya penelitian yang dilakukan oleh perusahaan hanya untuk menemukan sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan kadar penyebab hubungan tersebut biasanya diabaikan. Secara komprehensif Locke (dalam Luthans, 1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan yang berasal dari penilaian kerja seseorang, dalam arti pengalaman kerjanya.

Smith et.al (1969) dalam Dwi Maryati dan Bambang Supomo (2001) secara lebih rinci mengemukakan berbagai dimensi dalam kepuasan kerja, yang kemudian dikembangkan menjadi pengukur variabel kepuasan kerja yaitu:

1. Menarik atau tidaknya jenis pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja
2. Jumlah kompensasi yang diterima oleh pekerja
3. Kesempatan untuk promosi jabatan
4. Kemampuan atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku
5. Dukungan rekan kerja

Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja dan kinerja Karyawan

Lok dan Crawford (2004) melaporkan hasil penelitian mereka yang menemukan bahwa tipe kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan sikap integrasi karyawan terhadap perusahaan mereka sehingga didalamnya terkandung motivasi kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi motivasi bekerja karyawan perusahaan. Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi para karyawan untuk bekerja. Sebaliknya kepemimpinan yang tidak pas memberikan pengaruh tidak baik pada motivasi kerja karyawan.

Penelitian Rich (1997) membuktikan bahwa contoh dari kepemimpinan yaitu manajer penjualan sebagai model peran bagi tenaga penjualan yang dipimpinnya mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian-penelitian yang menguji perilaku pemimpin pada penjualan dan tenaga penjualan merupakan pengembangan dari teori-teori pemimpin pada perilaku organisasional (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001). Penelitian yang paling umum mengenai perilaku pemimpin dalam literatur manajemen penjualan adalah umpan balik pengawasan, yang mempunyai hubungan dengan teori perilaku pemberdayaan kembali para pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001). MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001) mengungkapkan lebih lanjut bahwa menurut pendekatan ini, seorang manajer penjualan harus memberikan imbalan positif (misalnya, penghargaan atau pujian) dan imbalan negatif (misalnya, sanksi atau celaan) sebagai balasan pada upaya atau kinerja tenaga penjualan.

Bryman dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001) mengemukakan penelitian yang paling umum tentang pemimpin dalam penjualan adalah menguji efek-efek perilaku

pimpinan yang dikenal sebagai perilaku pemimpin transaksional.

Perilaku pemimpin selain perilaku transaksional adalah perilaku pemimpin transformasional. Perilaku pemimpin transformasional diidentifikasi oleh Podsakoff dkk. dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001) ada enam hal : mengemukakan visi, memberikan contoh yang tepat, memfasilitasi penerimaan tujuan-tujuan grup, mempunyai harapan prestasi tinggi, dan memberi dukungan.

Kedua bentuk perilaku pemimpin diatas saling melengkapi, hal ini dikemukakan oleh Bass dan Avolio dalam MacKenzie, Podsakoff dan Rich (2001). Dengan mengukur perilaku pemimpin transformasional, kita dapat memperoleh tingkat presisi yang lebih tinggi dalam memprediksi tingkat usaha dan kriteria lainnya yang relevan dengan pemimpin, dari pada jika kita hanya berdasar pada pemimpin transaksional saja. Teori pemimpin transformasional dapat dipandang sebagai bangunan pada permulaan teori-teori pemimpin sebagai upaya konstruktif dan integratif untuk menerangkan lebih lengkap cakupan perilaku dan hasil yang disebabkan oleh bermacam gaya pemimpin. Sebagai konsekuensi dari hal diatas perilaku pemimpin transformasional menambah atau memperluas keefektifan perilaku pemimpin (MacKenzie, Podsakoff dan Rich, 2001).

Dalam penelitian Shoemaker (1999) kepemimpinan mempunyai lima dimensi yaitu: *Challenging the Process*, Mengemukakan visi, Memberi kesempatan, Memberi contoh dan Memberi dorongan. Empat dimensi terakhir ini mempunyai pengaruh pada kejelasan peran karyawan. Behling dan McFillen (1996 dalam Shoemaker 1999)) memberikan definisi operasional mengenai 6 variabel perilaku pemimpin (*leader behavior*) yang terdiri dari

displays empathy, dramatizes the mission, projects self assurance, enhances the leader's image, assures followers of their competency and provides followers with opportunities to experience success sebagai berikut : *Displays empathy*, yaitu perilaku pemimpin mengindikasikan orientasi pada kebutuhan dan keinginan bawahan; *Dramatizes the mission*, yaitu pemimpin menggunakan metafora, kiasan analogi untuk nilai – nilai dan simbol organisasi dalam menyampaikan misi dan kepentingannya. Pemimpin mengkonsumsikan misi utama melalui tindakan yang dilakukan; *Projects self – assurance*, yaitu pemimpin bertindak percaya diri dan penuh keyakinan; *Enhances the leader's image*, yaitu perilaku pemimpin ditunjukkan dengan tindakan-tindakan yang dilakukan dari kompetensi personal dan komitmen total pada misi organisasi; *Assures followers of their competency*, yaitu pemimpin bersikap untuk menyampaikan gagasan bahwa bawahan dapat meningkatkan kinerjanya, mengatasi hambatan dan mengendalikan situasi di sekitar mereka; *Provides followers with opportunities to experience success*, yaitu pemimpin mendelegasikan tanggung jawab untuk memberi tantangan tugas dan pekerjaan sehingga merubah hambatan menjadi kinerja bawahan.

Berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis:

Hipotesis 1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hipotesis 2 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: kemampuan, budaya

organisasi, dan kepuasan kerja (Rivai, 2002). Motivasi merupakan hasil interaksi kebutuhan individu terhadap pengaruh eksternal yang akan mempengaruhi perilaku. Didalam motivasi kerja memerlukan faktor-faktor pendorong maupun pendukung yang dapat mempengaruhinya, mencari solusi alternatif untuk meningkatkan semangat dan kinerja karyawan serta memerlukan konsep-konsep pemikiran maupun kebijakan baru yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan budaya organisasi, maka setiap individu dapat mengubah perilaku lama menjadi perilaku baru, karena budaya organisasi menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap perilaku individu dan perilaku organisasi.

Penelitian Chatman dan Bersade (1997) dengan mengambil sampel 100 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuannya berkaitan dengan budaya organisasi yang kuat adalah sebagai berikut: (1) budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan, (2) budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Menurut Haris & Mossholder, budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja (Chen, 2006). Berdasarkan pada kerangka teori yang ada serta beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis:

Hipotesis 3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberikan daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Koontz & Donnel, 1992). Sedangkan kepuasan kerja diartikan perasaan dan penilaian karyawan profesional mengenai pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya dalam hubungannya apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya (As'ad, 1995).

Motivasi karyawan antara lain ditandai dengan dorongan untuk bekerja baik dan mempertahankan umpan balik. Seseorang yang masuk dan bekerja pada suatu perusahaan bertujuan mempunyai beberapa harapan, hasrat, dan cita-cita yang diharapkan dapat dipenuhi dari perusahaan tempat bekerja. Jika dalam menjalani pekerjaan tersebut ada kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dihadapi maka akan timbul kepuasan dalam diri karyawan (Agus Dharma, 1996).

Yuang Ting (1996) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan yang beraneka ragam dalam kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai bagian faktor pekerjaan dan organisasi yang sama baik dengan karakteristik individu yang efeknya terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan pada kerangka teori yang ada serta beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis:

Hipotesis 4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Lebih jauh lagi, Ostroff (1992) berpendapat bahwa hipotesis kepuasan-kinerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh pertukaran sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling satu sama lain, mungkin sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas. Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dan respon saat bekerja, dan ini menjadi perilaku dan respon bahwa efektifitas organisasi dapat dicapai. Itulah mengapa, kepuasan dan keberadaan yang baik pegawai dapat dihasilkan didalam efektifitas organisasional terhadap perilaku yang terkait dengan produktifitas pegawai (Lund, 2003).

Di dalam studi Ostroff, (1992) ini, kepuasan kerja dianggap sebagai penentuan determinan kinerja organisasional. Teori organisasional umum memegang bahwa fitur struktural organisasional sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasional itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasional dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasional. Asumsi Ostroff, (1992) berdasarkan pada kerja teoritis organisasional, adalah bahwa pegawai yang puas, berkomitmen, dan memiliki penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan organisasional dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi, kemudian mempromosikan efektifitas organisasional, daripada pegawai yang tidak puas, yang akan lebih memiliki kepuasan dengan ekspektasi minimum perilaku yang dibutuhkan, menjalankan pada lebih sedikit pada potensi yang dimiliki, dan perilaku yang buruk yang akan menurunkan produktifitas dan efektifitas organisasional.

Berdasarkan pada kerangka teori yang

ada serta beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis:

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan. Menurut Hani Handoko (1997) ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan baik atau tidak tergantung sampai sejauh mana faktor-faktor yang menjadi pendorong motivasi karyawan dapat terpenuhi.

Hieder (1985) mengemukakan bahwa orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan (*ability*) yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah pula, begitu pula orang yang sebenarnya memiliki kemampuan tinggi tapi rendah motivasinya. Sedangkan Vroom (1994) menjelaskan bahwa kinerja seseorang merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi dan kemampuan, dengan asumsi bahwa hubungan perkalian tersebut adalah rendah pada salah satu komponennya, maka karyawan tersebut mempunyai prestasi kerja yang rendah pula.

Penelitian tentang motivasi dan kinerja dilakukan oleh Emilia Rosyana Putri (2000) dengan judul "Faktor-Faktor Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan pada Perusahaan PT. Apac Inti Corpora". Penelitian itu mempunyai kesimpulan bahwa faktor upah,

faktor lingkungan, faktor kesempatan promosi, faktor hubungan interpersonal, faktor keselamatan kerja, dan keamanan berpengaruh terhadap kinerja.

Kemudian penelitian Masrukhi & Waridin (2006) menunjukkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Di dalam studi ini, kepuasan, kompensasi dan komitmen dianggap sebagai penentuan determinan kinerja organisasional. Teori organisasional umum memegang bahwa fitur struktural organisasional sesuai dengan permintaan lingkungan dan teknologi, desain organisasional itu sendiri tidak memastikan efektifitas organisasional dan anggota organisasi harus memiliki dukungan bagi tujuan organisasional. Asumsinya, berdasarkan pada kerja teoritis organisasional, adalah bahwa pegawai yang puas, berkomitmen, dan memiliki penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan organisasional dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi, kemudian mempromosikan efektifitas organisasional, daripada pegawai yang tidak puas, yang akan lebih memiliki kepuasan dengan ekspektasi minimum perilaku yang dibutuhkan, menjalankan pada lebih

sedikit pada potensi yang dimiliki, dan perilaku yang buruk yang akan menurunkan produktifitas dan efektifitas organisasional (Ostroff, 1992).

(Tansuhaj, Randall & McCulough, 1998) melaporkan melalui program-programnya, suatu perusahaan memotivasi karyawannya agar bekerja dengan lebih baik dengan harapan bahwa upaya ini akan berdampak positif yang berupa peningkatan kinerja karyawan. Strategi memotivasi karyawan meningkatkan kendali dari karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

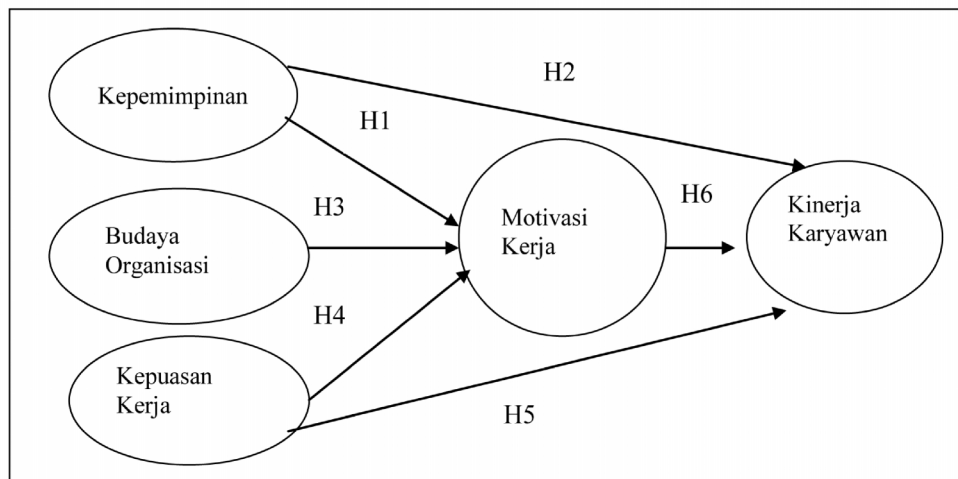
Berdasarkan pada kerangka teori yang ada serta beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka pada penelitian ini diajukan hipotesis:

Hipotesis 6 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka diajukan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini, yaitu pada gambar 1:

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di BMT Bintoro Madani Demak. BMT Bintoro Madani Demak mempunyai lima cabang, dengan karyawan keseluruhan 120 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu menggunakan semua anggota populasi sebagai responden penelitian.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini memakai skala 1-7. Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) diberi nilai paling besar dan tanggapan yang paling negatif (sangat tidak setuju) diberi nilai paling kecil.

Definisi Operasional Variabel

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel 3:

Tabel 3
Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Dependen : Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan (<i>job performance</i>) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggungjawab dan tugas kerjanya	- Kuantitas kerja - Kualitas kerja - Keterlibatan	Skala 1-7 mulai dari sangat tidak setuju-sangat setuju
Intervening : Motivasi Kerja	Motivasi kerja merupakan kekuatan penggerak dalam diri individu yang mendorongnya untuk melakukan suatu tindakan	- Uang - Keamanan - Harga diri - Peduli pekerjaan - Pekerjaan menyenangkan - Pekerjaan memberikan sesuatu yang baru	Skala 1-7 mulai dari sangat tidak setuju-sangat setuju
Independen: Kepemimpinan	Transformasional, yaitu kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan nilai pentingnya bawahan dan pekerjaan. Transaksional, yaitu kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada imbal balik interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran, pertukaran ini di dasarkan atas sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan atas pemenuhan tugas (prestasi)	- Karisma - Inspirasi - Pendorong - Adil - Memberi penghargaan - Memberi sanksi	Skala 1-7 mulai dari sangat setuju-sangat tidak setuju

Budaya Organisasi	Gabungan yang kompleks mengenai asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan - Sistem Terbuka - Profesional - Kontrol ketat - Pragmatis 	Skala 1-7 mulai dari sangat tidak setuju-sangat setuju
Kepuasan Kerja	serangkaian perasaan senang atau tidak senang dan emosi seorang pekerja berkenaan dengan pekerjaannya sehingga merupakan penilaian karyawan terhadap perusahaan mengenai perasaan menyenangkan, positif atau tidak terhadap pekerjaannya	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Promosi - Rekan sekerja - Penyelia/supervisor - Pekerjaan itu sendiri 	Skala 1-7 mulai dari sangat tidak setuju-sangat setuju

Teknik Analisis Data

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *Structural Equation Modeling* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk:

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruk/konsep/faktor

- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian.

Teknik estimasi yang digunakan adalah Analisis Causal Model, Structural Model yang membagi pemodelan SEM dapat dilakukan dengan dua pendekatan (*two-step modeling approach*) pertama yaitu mengembangkan model pengukuran dan kedua yaitu model kausalitas struktural.

ANALISIS DATA

Analisis Structural Equation Modeling

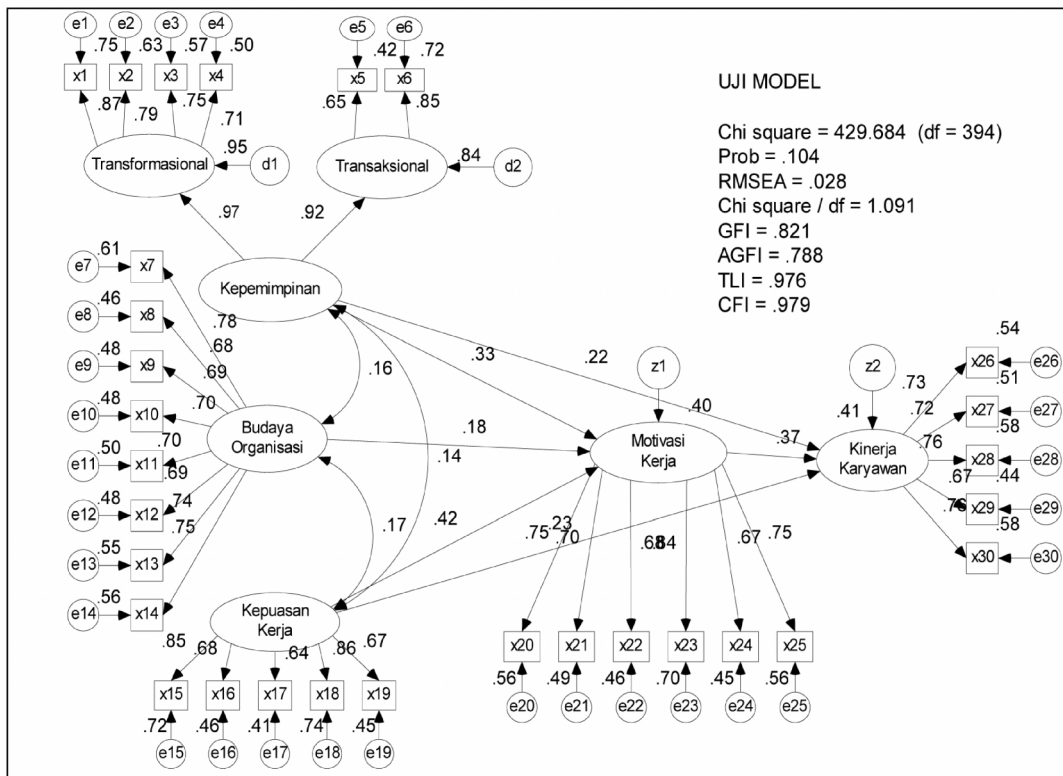
Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Analisis full model dilakukan terhadap model penelitian. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat seperti pada Gambar 1, Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4
Goodness of Fit Indexes untuk Full Model

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	P=5%, Df=394, Chi Square=441,283	429,684	Baik
Probability	≥ 0.05	0,104	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,788	Marginal
GFI	≥ 0.90	0,821	Marginal
TLI	≥ 0.95	0,976	Baik
CFI	≥ 0.95	0,979	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,091	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,028	Baik

Sumber: Hasil Analisis data

Gambar 1
Gambar Full Model Structural Equation Modeling



Sumber: Data penelitian

Tabel 5
Regression Weights Full model

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_Kerja	<---	Kepemimpinan	.276	.085	3.266	.001	
Motivasi_Kerja	<---	Budaya_Organisasi	.154	.076	2.028	.043	
Motivasi_Kerja	<---	Kepuasan_Kerja	.405	.101	4.023	***	
Kinerja_Karyawan	<---	Kepemimpinan	.195	.092	2.109	.035	
Kinerja_Karyawan	<---	Kepuasan_Kerja	.230	.110	2.085	.037	
Kinerja_Karyawan	<---	Motivasi_Kerja	.385	.130	2.957	.003	
Transformasional	<---	Kepemimpinan	1.000				
Transaksional	<---	Kepemimpinan	.717	.151	4.743	***	

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model penelitian ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,104 yang berarti diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan GFI dan AGFI, oleh karena itu model dapat diterima.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.3 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis

penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan enam hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja seperti terlihat pada Tabel 4.4 adalah sebesar 3.266 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima. Kesimpulan ini sesuai dan memberikan justifikasi lebih jauh pada penelitian Lok dan Crawford (2004); Shoemaker (1999) dan MacKenzie, Podsakoff; Rich, (2001) dan Rich (1997) yang menyatakan kepemimpinan mempengaruhi motivasi bekerja karyawan perusahaan. Kepemimpinan yang baik

akan meningkatkan motivasi para karyawan untuk bekerja. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan maka akan semakin baik motivasi kerja.

Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara Kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.109 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.035. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

Kesimpulan ini sesuai dan memberikan justifikasi lebih jauh pada penelitian Lok dan Crawford (2004); Shoemaker (1999) dan MacKenzie, Podsakoff dan Rich, (2001); Rich (2001) dan Rich (1997) yang menyatakan kepemimpinan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian semakin baik Kepemimpinan maka akan semakin baik kinerja karyawan.

Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara Budaya organisasi dengan motivasi kerja seperti terlihat pada Tabel 4.3 adalah sebesar 2.028 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.043 Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan

demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Kesimpulan penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Chen (2006) dan Haris & Mossholder (dalam Chen, 2006) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja. Dengan demikian semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik motivasi kerja.

Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 penelitian ini adalah Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari Tabel 4.3 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel Kepuasan kerja terhadap variabel motivasi kerja adalah sebesar 4.023 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Kesimpulan ini sesuai dan memberikan justifikasi lebih jauh pada penelitian (Lund, 2003) dan Ostroff (1992) yang melaporkan Kepuasan dan sikap pegawai merupakan faktor penting dalam menentukan perilaku dengan kata lain Kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja secara positif dan signifikan. Dengan demikian semakin baik Kepuasan kerja maka akan semakin baik motivasi kerja.

Uji Hipotesis 5

Hipotesis 5 pada penelitian ini Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel Kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan seperti terlihat pada Tabel 4.3 adalah sebesar 2.085 dengan nilai P

(*Probability*) sebesar 0.037. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 5 penelitian ini dapat diterima.

Kesimpulan ini sesuai dan memberikan justifikasi lebih jauh pada penelitian Ostroff (1992) dan Yuang Ting (1996) yang berpendapat bahwa pegawai yang puas, berkomitmen, dan memiliki penyesuaian yang baik akan lebih mampu bekerja sesuai tujuan organisasional dan memberikan pelayanan sepenuhnya bagi organisasi.

Uji Hipotesis 6

Hipotesis 6 penelitian ini adalah Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari Tabel 4.3 diketahui

bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk pengaruh variabel Motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 2.957 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.003. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 1.96 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini dapat diterima.

Kesimpulan ini sesuai dan memberikan justifikasi lebih jauh pada penelitian (Tansuhaj, Randall & McCulough, 1998) dan Emilia Rosyana Putri (2000) yang melaporkan melalui program-programnya, suatu perusahaan memotivasi karyawannya agar bekerja dengan lebih baik dengan harapan bahwa upaya ini akan berdampak positif yang berupa peningkatan kinerja karyawan. Tabel 6 berikut menunjukkan hasil uji hipotesis.

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis

HIPOTESIS	Nilai CR dan P	HASIL UJI
H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.	CR = 3.266 P = 0.001	Diterima
H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	CR = 2.109 P = 0.035	Diterima
H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	CR = 2.028 P = 0.043	Diterima
H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	CR = 4.023 P = 0.001	Diterima
H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	CR = 2.085 P = 0.037	Diterima
H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	CR = 2.957 P = 0.003	Diterima

Sumber: Hasil Analisis; Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Implikasi Teoritis

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian ini secara keseluruhan mendukung beberapa teori yang telah disampaikan pada bagian awal penelitian. Dari hasil analisis dapat nampak bahwa penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Dari hasil analisis penelitian ini nampak bahwa penelitian ini mendukung teori atau hasil penelitian yang menyatakan bahwa berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Disamping hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya akan tetapi beberapa hubungan kausal yang ada merupakan pengembangan dari model penelitian sebelumnya. Oleh karena itu pada dasarnya penelitian ini dapat dikatakan merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya. Lebih lanjut akan diuraikan implikasi teoritis dari hasil penelitiannya.

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Hasil penelitian ini memberi dukungan pada Penelitian (Bass (1990)) yang menemukan bahwa pemimpin memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan nilai pentingnya bawahan dan pekerjaan. Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Raka dan Naomi (1999) yang menyebutkan bahwa Memberikan / menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan suatu imbalan akan memotivasi kerja karyawan.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hasil

ini mendukung penelitian (Bryman 1992, dalam MacKenzie dkk. 2001) yang menunjukkan Menurut pendekatan ini, hal utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah seorang pemimpin yang memberikan imbal balik yang positif ataupun negatif sesuai dengan upaya atau kinerja karyawannya. Perilaku pemimpin yang memberikan imbal balik pada upaya atau kinerja karyawannya itu berupa pemberian penghargaan atau pemberian sanksi. Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian (Koontz & Donnel, 1992) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberikan daya, serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya, hal yang akan terwujud bila karyawan puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Menurut Haris & Mossholder (dalam Chen, 2006), budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian Ostroff (1992) yang berpendapat bahwa hipotesis kepuasan-kinerja dimunculkan oleh teori hubungan manusia yang dapat dijelaskan oleh pertukaran sosial dimana pegawai terkait dengan beberapa hal pemberian sosial yang akan

- menjadi pengalaman kepuasan dan merasakan kewajiban untuk saling satu sama lain, mungkin sebagai bentuk untuk meningkatkan produktifitas.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan dukungan pada penelitian kuat lemahnya motivasi kerja seseorang ternyata menentukan baik tidaknya kinerja individu tersebut. Hal ini dikemukakan oleh Anogoro (1993) bahwa suatu pekerjaan dalam hubungannya dengan pencapaian kinerja akan sangat dipengaruhi oleh motivasi mendasari manusia untuk melakukan pekerjaan.
 6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Masrukhi & Waridin (2006) menunjukkan motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Implikasi Manajerial

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi penyelia atau supervisor memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu menjadikan para supervisor yang ada diperusahaannya menjadi pribadi yang menyenangkan bagi para pekerja, sehingga karyawan bertambah rasa senangnya pada pekerjaan. Sekaligus para supervisor tersebut menjadi orang yang bisa mengawasi pekerjaan para karyawan dengan baik, memotivasi para karyawan. Cara ini bisa dilakukan dengan terus memberi pembinaan, pelatihan pada para supervisor tersebut.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi gaji memberikan implikasi manajerial bagi BMT Bintoro Madani yaitu BMT perlu memperhatikan tingkat gaji yang diterima para karyawan. Kebijakan tentang gaji perlu ditinjau minimal sekali dalam satu tahun, atau ditinjau untuk dinaikkan sesuai peraturan pemerintah, tingkat kinerja perusahaan, prestasi karyawan. Dengan demikian para karyawan akan semakin puas dalam pekerjaannya dan motivasi bekerjanya akan meningkat.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi promosi memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu betul-betul memperhatikan kebijakan promosi bagi karyawan. Mengenai saat yang tepat untuk promosi, indikator-indikator prestasi yang dapat membuat karyawan bisa mendapat promosi. Dengan demikian karyawan akan puas dalam pekerjaannya dan lebih termotivasi dalam bekerja.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi pekerjaan itu sendiri memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu memperhatikan tingkat beban pekerjaan. Jangan sampai karyawan mendapat beban kerja yang terlalu menekan sehingga justru tidak puas dan tidak termotivasi. Sebaliknya jangan sampai beban kerja terlalu ringan sehingga tidak memberikan tantangan yang bisa memotivasi karyawan. Untuk itu perlu dilakukan pendataan beban kerja per karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi rekan sekerja memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu mengatur pola

interaksi dalam perusahaan sehingga keberadaan satu karyawan dengan karyawan lain tidak akan saling mengganggu. Kemudian BMT Bintoro Madani perlu menumbuhkan semangat sesama rekan kerja merupakan satu tim yang akan mencapai tujuan bersama yaitu perkembangan perusahaan dan kesejahteraan karyawan sehingga akan tercipta rasa kesatuan diantara rekan sekerja.

6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat dari dimensi karisma memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu mengembangkan kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan nilai pentingnya bawahan dan pekerjaan BMT. Bintoro Madani juga perlu mengembangkan kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada imbal balik interpersonal antara pemimpin dan bawahan yang melibatkan hubungan pertukaran, pertukaran ini didasarkan atas sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan atas pemenuhan tugas (prestasi).
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dilihat

dari dimensi pekerjaan memberikan implikasi manajerial bagi BMT. Bintoro Madani yaitu BMT perlu mengembangkan budaya organisasi yang mendukung terciptanya motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Misalnya keterbukaan informasi, profesionalitas, sistem kontrol berdasarkan kinerja.

Saran

Beberapa saran penelitian yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah :

1. BMT Bintoro Madani perlu memperhatikan hal-hal yang bisa meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya sehingga motivasi kerja mereka meningkat. Hal itu meliputi pembinaan para supervisor, perbaikan gaji, kepastian promosi dan pembenahan desain pekerjaan sehingga lebih baik.
2. BMT Bintoro Madani perlu mengembangkan kepemimpinan yang memotivasi bawahan, kepemimpinan yang memfokuskan perhatian pada imbal balik interpersonal antara pemimpin dan bawahan.
3. BMT Bintoro Madani perlu mengembangkan budaya organisasi yang mendukung terciptanya motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

DAFTAR REFERENSI

- Adi Parminto, (1991), Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
- As'ad, Moh. 1995. *Psikologi Industri*. Edisi kelima. Liberty. Yogyakarta
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M, dan B.J. Avolio (1990), *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
- Bass, B.M, dan B.J. Avolio (1993), *Transformational Leadership: A response to critiques*. San Diego, CA. Academic Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational leadership Paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 52 (2), 130-139.
- Behling, Orlando dan James M, McFillen (1996), "A Syncretical Model of Charismatic Leadership", *Group & Organization Management*, Vol.21. No.2, June. Pp. 163-191.
- Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Carlson, Dawn S., Dennis P. Bozeman., K. Michele Kacmar., Patrick M. Wright., And., Gary C. McMahan,(2000), "Training Motivation In Organizations: An Analysis Of Individual-Level Antecedents," *Journal of Managerial Issues*, Vol.XII, No.3, p. 271– 287
- Celluci, Anthony J dan David L. dEvRIES (1978), *Measuring Managerial Satisfaction: A. Manual for the MJSQ Technical Report II*, (Centre for Creative Leadership).
- Chen, Jui-Chen, et. al., 2006, "Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of accounting professionals in Taiwan and America", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 242-249
- Cooper, Donald R. C., William Emory, (1998), *Metode Penelitian Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Douglas, Hoffman K. 1996, "Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance", *Journal of Service Marketing* Vol 6
- Dwi Maryani dan Bambang Soepomo, (2001), *Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual*.
- Emilia Rosyana Putri, (2001), *Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*.
- Ferdinand, Augusty, (2006), *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- Ganesan Shankar dan Barton A, Weitz (1996), "Impact of Staffing Policies on Retail Buyer Job Attitudes and Behavior", *Journal of Retailing*, 72 (1)
- Gordon, G.G. (1991), "Industry Determinant of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, h. 396-415.

- Grant, Kent, David W. Cravens, George S. Low, and William C. Moncrief, (2001), "The Role of Satisfaction with Territory Design on the Motivation, Attitude, and Work Outcomes of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2) : 165 – 178
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, (1995) , *Multivariate Data Analysis with Reading*, Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Handoko, Hani (1994), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko, Hani (1998), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Harris Llod C. Dan Emmanuel Ogbonna, (2001), "Leadership style and market orientation. An empirical study". *Cardiff Business School*, cardiff University, Wales, UK
- Hasibuan, Malayu. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Gunung Agung. Jakarta
- Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chun- Leung Luk, (1993), "Individual Perception of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Level of Analysis", *Organization Studies*, 14/4, 483-503.
- Kotter, John P, and James L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press
- Lok, Peter and John Crawford, 2004, "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4, 321-338
- Lund, Daultram B., (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No.3, p.219 – 236
- Luthan, L Fred. (1998), *Organizational Behavior* 8th Edition, Singapore : Mc Grow – Hill.
- MacKenzie, et. al., 2001, "Transformasional and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No.2, pp. 115-134.
- Maslow, A.H. 1943. "A Theory of human motivation". *Psychological Review*. 50: 370-396.
- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. Second Ed. New York: Herper dan Row Publisher
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosi Organisasional: Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Nguni, Samuel, Peter Slegers, and Eddie Denessen. 2006. "Transformational and Transactional Leadwrship Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case". *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 17, No. 2, June, pp. 145-177.
- Oliver Richard L. dan Erin Anderson (1994), "An Empirical Test of The Consequence of Behavior and Outcome-Based Sales Control System", *Journal of Marketing*, 53-67.
- O' Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991). "People and Organizational Culture: A profile Comparison approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516
- Ostroff, Cheri., (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Volume 77, No.6, pp.963-974

- Pophal, Lin Grensing, 2006, "*Human Resources Book*", Predata, Jakarta
- Raka, Gede dan Prima Naomi, 1999, "Perilaku Pemimpin Transformasional-Transaksional yang diharapkan dan yang Sekarang Dilaksanakan pada Manajemen Tingkat Atas, Menengah dan Bawah", *Jurnal HMI ITB Bandung*: F2-1 – F2-13
- Rich, Gregory A., (1997), "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 4, pp. 319-328.
- Robbins, Stephen P., 2002, "*Perilaku Organisasi*", Erlangga, Jakarta
- Schein, Edgar H., 1991. "The Role of Founder in Creating Organizational Culture Dalam Barry M. Staw, *Psychological Dimensions of Organizational Behaviour*, Publishing Company, Singapura
- Siagian, Sondang P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Bumi Aksara Jakarta, cetakan ketujuh.
- Sheridan, John E., 1992, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5.
- Shoemaker, Mary E., (1999), "Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Volume XIX, Number 4 (Fall, 1999), pp. 1-19.
- Stoner, C.R., Hartman, R.I., & Arora, R. 1990. Work-home role conflict in female owners of small business: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*. January-March: 30-39.
- Tansuhaj, Patriya, Donna, Randall & Jim, McCullough, 1988, "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Function", *The Journal of Service Marketing*, Vol.2 No.1.
- Triatanto, Boge dan Sunardi. 2001. "Analisis Variabel-variabel yang mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan pada Hotel Berbintang di Kabupaten dan Kodya Malang." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dian Ekonomi*. Vol. VII No. 2 September. Pp. 132-303
- Vandenberg J. Roberth and Charles E. Lance (1992), "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Journal of management*, Vol. 18, No. 1, pp. 153-167
- Veitzhal, Rivai (2007). "Akselerasi Pengembangan Pendidikan tinggi Islam di Indonesia", *Journal of Islamic Business and Economics*, Vol. 1, No. 1.
- Veitzhal, Rivai (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta. RajaGrafindo.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wilwy & Sons.
- Wexley, K.H. and Yulk, G. A. 1977. *Organizational behavior and Personnel Psychology*. Richard D. Irwin: Home Wood Illinois.
- Wijono, Sutarto. 2001. "Pengaruh Interaksi Motivasi Kerja dan Kepribadian terhadap Prestasi Kerja Supervisor di Sebuah Parik Tekstil di Salatiga". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dian Ekonomi*. Vol. VII No. 2 September. Pp. 132-303
- Witt, L. Allan dan Lendell G. Nyee., 1992, Gender and Relationship between Perceived fairness of Payor Promotion and Job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*. 77 (6):910-917.
- Yulk, G. (1989). *Leadership organization* (2nd ed.). Englewood Cliffs; Prentice-Hall.