

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA GURU MILITER RESIMEN INDUK KOMANDO DAERAH MILITER VII/WIRABUANA DI SULAWESI

**Muhammad Yusuf\*)**

*Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen UMI Makassar*

**Abstract :** *The aims of this research are: (1) to test influence leadership style to satisfaction (2) to analyze the effect of organization culture to job satisfaction (3) to analyze the effect of leadership style to performance (4) to analyze the effect of organization style to performance (5) to analyze the effect of job satisfaction to performance. The Research used primary data through a survey on 131 teacher samples taken from the total 194 teacher who already had minimum one year of service as military teacher per December 2014, The research was done from April to December 2015. Structural Equation Modeling (SEM) by used to analyze this data. The results of the research show that: 1) Leadership style had positive direct and significant effect to satisfaction 2) organization culture had positive direct and significant effect job satisfaction 3) leadership style had negative effect to performance 4) organization culture had negative effect to performance 5) job satisfaction had positive direct and significant effect to performance.*

**Keywords:** *Leadership Style, Organization Culture, Satisfaction and Performance*

**Abstrak:** *Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan (2) menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja (3) untuk menganalisis pengaruh gaya leadership kinerja (4) untuk menganalisis pengaruh gaya organisasi terhadap kinerja (5) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Penelitian menggunakan data primer melalui survei pada 131 guru adalah sampel yang diambil dari total 194 guru yang sudah memiliki minimal satu tahun layanan sebagai guru militer per Desember 2014, Penelitian ini dilakukan dari bulan April sampai Desember 2015. Structural Equation Modeling (SEM) oleh digunakan untuk menganalisis data ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kepuasan 2) budaya organisasi memiliki pengaruh kepuasan kerja 3) gaya kepemimpinan langsung dan signifikan positif memiliki efek negatif terhadap kinerja 4) budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja 5) kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja.*

**Kata kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan dan Kinerja*

## PENDAHULUAN

Sistem Pendidikan Nasional yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 adalah wujud keseriusan penyelenggara Negara dalam mencerdaskan Kehidupan berbangsa dan bernegara sekaligus merupakan bentuk implementasi Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 ayat 1 yang menyebutkan bahwa "setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan".

Pendidikan merupakan kebutuhan

dasar yang harus dipenuhi oleh negara melalui pemerintah untuk menyelenggarakan sistem pendidikan nasional, penjenjangan maupun pendidikan khusus yang diperuntukkan bagi PNS dan TNI.

Dalam hal pendidikan khusus TNI, pemerintah telah menyediakan sarana dan prasarana pendidikan dengan mengacu pada kebutuhan dasar yaitu membentuk warga masyarakat sipil menjadi Tentara nasional Indonesia dengan maksud sebagai alat pertahanan

Negara pada garis terdepan dari segala bentuk ancaman dan yang mampu mengangkat harkat dan martabat bangsa, karena kualitas pendidikan dan kemampuan yang dimilikinya. Hal ini senada dengan pendapat Sumego (2010:8) yang mengatakan kualitas suatu bangsa tercermin dari kualitas pendidikan yang dimiliki oleh warga negara

Disamping sebagai sarana pendidikan karir bagi prajurit-prajurit TNI, lembaga pendidikan militer juga diperuntukkan bagi institusi lain diluar institusi Militer yang menginginkan pembentukan disiplin, pengetahuan dasar militer yang secara umum bertujuan untuk membentuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi bagi pegawai, karyawan atau anggota organisasinya.

Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah selaku penyelenggara Negara tidak cukup hanya dengan menyediakan sarana dan prasarana pendidikan saja akan tetapi juga dibutuhkan sumber daya manusia yang cukup untuk mengelola lembaga tersebut termasuk tenaga pengajarnya.

Keberhasilan mengelola sumber daya manusia tidak terlepas dari andil manusia seperti seorang guru dalam menumbuhkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang ideal dalam mewujudkan kepuasan dan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi yaitu mewujudkan peserta didik yang terampil dan profesional. Sheldman (2008:122) menyatakan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Hamdi (2008:201) menyatakan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dan pentingnya motivasi yang berprestasi dan kompetensi yang handal untuk mewujudkan kepuasan dan pencapaian kinerja

Rivai dan Mulyadi (2012:119-

120) menyatakan bahwa setiap pemimpin akan berhasil memimpin organisasi secara efektif bila memenuhi syarat yaitu: 1) memiliki kecerdasan, memikirkan dan mencarikan pemecahan masalah; 2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambil oleh kondisi organisasi; 3) mempunyai kepandaian menghadapi manusia dan mampu mengarahkan bawahan betah, senang dan puas dalam bekerja; 4) mempunyai keahlian mengorganisir dan mengarahkan bawahan secara bijak; dan 5) mempunyai keterampilan manajemen menghadapi permasalahan organisasi.

Goleman (2005:146) menyatakan bahwa gaya dasar kepemimpinan dari seorang pemimpin terlihat dari kemampuan dalam paksaan, otokrasi, afiliasi, kecepatan, demokrasi dan pelatih. Artinya, seorang pemimpin harus mampu menunjukkan teladan yang baik kepada bawahannya untuk mengikuti dan mentaati segala perintahnya untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja individu SDM.

Studi Ouchi (1981) yang berjudul: "*Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge*" mengatakan budaya Organisasi adalah nilai keyakinan dasar organisasi yang berwujud simbol, mithos dan ritus, yang menjadi pedoman perilaku anggotanya. Ritus-ritus ini yang memberikan makna diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai usaha, mereka belajar menanggulangi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti benar dan oleh sebab itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan dalam hubungan dengan masalah-masalah itu. Kata kunci Schein adalah asumsi-asumsi dasar. Schein, menganalisa budaya organisasi atas tiga tingkat yakni; 1)

Artifak dan kreasi (meliputi; teknologi, seni, lingkungan fisik, organisasi, arsitektur, tata letak kantor, pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar), yang kasat mata, tapi sering tidak dapat diartikan; 2) Nilai, yang mengarahkan perilaku hanya dapat disimpulkan melalui wawancara dengan orang kunci atau menganalisa dokumen dan anggaran dasar organisasi; 3) Asumsi dasar yang diterima begitu saja tanpa disadari dan tidak kasat mata. Ia membedakan nilai atas dua tipe: a) nilai-nilai intrinsic/puncak, yang diterima begitu saja tanpa diperdebatkan disebut asumsi; b) nilai terbuka, dapat diperdebatkan disebut nilai, karena manusia membutuhkan keteraturan dan

konsistensi.

Akibat kepuasan kerja guru yang kurang secara individu berpengaruh terhadap kinerjanya dalam rangka meningkatkan kuantitas sesuai jumlah bidang studi pengajaran yang diajarkan, kualitas mutu dalam penilaian pengajaran, efisiensi dalam penggunaan waktu mengajar dan manfaat dari proses belajar mengajar yang diterapkan. Untuk menilai kepuasan dan kinerja guru dalam proses belajar mengajar, berikut ditunjukkan data hasil evaluasi dari staf Umum Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana mengenai kepuasan kerja Guru instruktur selama lima tahun terakhir.

Tabel 1  
Persentase Kepuasan dan Kinerja Guru instruktur  
di Wilayah Komando Daerah Militer VII/Wirabuan Tahun 2011– 2015

Tahun	Jumlah Guru dan Instruktur	Indikator				Kinerja rata rata	Kepuasan Rata-rata
		Tan tangan	Kema juan	Target	Tugas Pokok		
2011	197	67%	75%	85%	95%	85%	80.5%
2012	194	66%	74%	87%	93%	84,6%	80. %
2013	143	71%	75%	91%	96%	87,3%	83.2%
2014	196	73%	74%	89%	95%	86%	82.7%
2015	194	72%	76%	85%	94%	85%	81.7%

Sumber: Rindam VII/Wirabuana, 2015

Data di atas menunjukkan bahwa kepuasan dan kinerja guru instruktur terevaluasi melalui pencapaian prestasi yang baik dalam mengembangkan proses belajar mengajar sesuai dengan kepuasan menghadapi tantangan mengajar, tuntutan kemajuan pendidikan, peningkatan prestasi secara berkala.

Pencapaian kepuasan kerja yang mengalami peningkatan dan penurunan adalah cerminan persentase kinerja guru instruktur dari penilaian kualitas lulusan. Kenyataan menunjukkan bahwa akibat

rendahnya pengawasan dan pembinaan lanjutan kepada lulusan yang sudah mengabdikan di tempat tugasnya merupakan faktor pendorong tingginya jumlah pelanggaran yang dilakukan personil militer, sekaligus menjadi perhatian khusus bagi guru instruktur untuk lebih aktif mengembangkan daya inovasi, metode pengajaran sehingga mampu membentuk kepribadian sejati bagi setiap peserta didik baik pada saat pendidikan maupun pada saat bertugas. Dengan demikian guru tidak hanya dikenal oleh siswanya saat pendidikan

akan tetapi dikenang selamanya oleh mantan-mantan anak didiknya, begitu pula terhadap lembaga, kepuasan dan kinerja guru akan meningkatkan nilai organisasi

Pemenuhan motivasi prestasi di atas, didasari oleh teori motivasi prestasi McClelland untuk memberikan kepuasan bagi guru dalam meningkatkan kinerjanya melalui pemberian insentif, penghargaan, tanggung jawab kerja, peluang berkarya dan keharmonisan kerja. Berarti pemberian motivasi prestasi menjadi penting bagi guru untuk selalu termotivasi menghadapi dinamika aktivitas proses belajar mengajar di Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana di Sulawesi.

Guru di dalam menjalankan profesinya untuk memenuhi kepuasan kerja yang dilakukan membutuhkan pengaruh motivasi dan kompetensi untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari suatu aktivitas yang dilakukan oleh guru dinilai berdasarkan pencapaian kinerjanya. Fiedler (2008:41) mengemukakan teori hasil sebagai dasar penilaian kinerja SDM. Ukuran penilaian kinerja guru tercermin dari keberhasilan seorang guru dalam menghasilkan keluaran yang banyak (kuantitas), dengan mutu keluaran yang terserap di dunia kerja (kualitas), menamatkan keluaran tepat waktu (efisien) dan lulusan yang mandiri (efektif).

Memahami fenomena dan fakta yang dikemukakan di atas, menunjukkan adanya kesenjangan atau *gap* antara hasil pengamatan penelitian dengan teori. Pada dasarnya, hasil pengamatan menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di Resimen induk Kodam VII/Wirabuanamasih perlu ditingkatkan karena tidak bersesuaian dengan teori yang digunakan seperti teori motivasi prestasi McClelland, teori

jendela kompetensi Donald, teori faktor X dan Y Herzberg dan teori hasil Fiedler.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di atas secara Langsung dan tidak langsung mempengaruhi kepuasan kerja guru dalam menghadapi dinamika kerjanya. Anderson (2007:14) menyatakan bahwa kepuasan lebih dahulu dipenuhi untuk meningkatkan kinerja seseorang. Kepuasan kerja bersifat individu dan pencapaian kinerja bersifat kolektif.

Secara totalitas menilai kinerja guru yang berhasil atau tidak tergantung pada tingkat pencapaian lulusan atau tamatan yang dikeluarkan oleh Resimen induk Kodam VII/Wirabuana baik secara kuantitas, kualitas, efisien dan efektivitas yang menjadi tolok ukur standar pencapaian guru setiap tahun. Upaya mewujudkan pencapaian kinerja guru tidak terlepas dari tingkat kepuasan yang ditunjukkan di dalam mengembangkan proses belajar mengajar yang dikembangkan di sekolah. Karena itu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menentukan tingkat kepuasan guru untuk meningkatkan kinerjanya.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Maslow (1984:194-195) dalam studinya tentang "Motivation and Personality" memandang kreativitas sebagai daya temu yang mempunyai sifat khas. Kreativitas merupakan corak dasar sifat manusiawi: suatu potensi yang diberikan kepada umat manusia dengan kelahirannya. Bentuk kreativitas yang khas ini merupakan ungkapan dari kepribadian yang sehat, diproyeksikan terhadap dunia luar atau mengenai kegiatan apapun yang sedang dilakukan orang itu. Kreativitas, demikian Maslow, merupakan konsekuensi dari kesegaran, penetrasi dan efisiensi terapan yang lebih besar. Orang kreatif

lebih mudah melihat yang benar dan yang nyata. -Individu kreatif lebih mulus jalannya, lebih leluasa, kurang terikat oleh budaya; mereka lebih spontan, lebih wajar dan lebih manusiawi. Tampaknya Maslo memandang kreativitas merupakan potensi manusia yang terbawa sejak lahir serta mencirikan dinamika orang dalam memandang dan melakukan sesuatu.

Penelitian terdahulu tersebut penting untuk melihat berbagai temuan yang dihasilkan dari penelitian yang berbeda-beda, sehingga penelitian ini menjadi lebih komprehensif untuk merekomendasikan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, sehingga peneliti tertarik memilih judul: Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja Guru militer di Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana di Sulawesi

### **Rumusan Masalah**

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

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
2. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
4. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja kinerja Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya kepemimpinan**

Thoha (2006:48) membedakan definisi pemimpin dengan kepemimpinan. Pimpinan adalah hak setiap orang untuk menjadi pemimpin, baik memimpin dirinya sendiri, keluarga, kelompok masyarakat atau organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah hak seseorang untuk memimpin karena diangkat berdasarkan kesepakatan dari hasil keputusan berdasarkan aturan. Jadi kepemimpinan cenderung bersifat pengangkatan seseorang berdasarkan jabatan yang diakui oleh aturan yang mengikat untuk memimpin dalam rangka mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.

Konsep manajemen sumber daya manusia menjadikan kepemimpinan organisasi sebagai unsur penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Robbins (2005:15) menyatakan bahwa kepemimpinan organisasi merupakan inti dari manajemen SDM dalam mencapai tujuan. Keberadaan kepemimpinan dalam suatu

organisasi sangat menentukan dilihat dari aspek pengambilan keputusan (*decision maker*). Hasil pengambilan keputusan dari kepemimpinan organisasi tergantung pada karakteristik kepemimpinan seorang pemimpin.

Robbins (2005:16) menyatakan karakteristik kepemimpinan organisasi dilihat dari empat aspek yaitu perilaku, sifat, gaya dan tipe. Di antara karakteristik kepemimpinan tersebut sangat diperlukan dalam melakukan pembinaan, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu karakteristik kepemimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.

Memahami pentingnya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, setiap pimpinan dilihat gaya kepemimpinannya tidak terlepas dari enam aspek. Goleman (2005:8) menyatakan bahwa ada enam aspek penting kepemimpinan dalam mengarahkan bawahannya, membawa dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Keenam gaya kepemimpinan tersebut meliputi:

- a. Gaya paksaan yaitu seorang pemimpin yang harus mampu memaksa bawahannya untuk menjalankan segala perintahnya mencapai tujuan organisasi
- b. Gaya otokrasi yaitu seorang pemimpin yang mampu melibatkan diri dalam segala aktivitas yang dikerjakan bersama dengan mengajak bawahannya.
- c. Gaya afliasi yaitu seorang pemimpin mampu mengembangkan berbagai kebebasan dalam bekerja bersama dengan bawahannya.
- d. Gaya demokrasi yaitu seorang pemimpin senantiasa mengambil keputusan demokratis dengan mendengarkan dan melibatkan

bawahannya mengemukakan pendapat.

- e. Gaya kecepatan yaitu seorang pemimpin harus cepat mengambil tindakan dalam mewujudkan tujuan organisasi.
- f. Gaya pelatih yaitu seorang pemimpin harus mampu melatih dan mendidik bawahannya untuk bersama mewujudkan tujuan organisasi.

Batasan kepemimpinan adalah suatu pengertian yang bersifat umum bahwa istilah ini memberikan definisi tentang makna gaya kepemimpinan yang cenderung dilihat dari sosok pemimpin di dalam memimpin berdasarkan gaya paksaan, otokrasi, afliasi, demokrasi, kecepatan dan pelatih.

### **Budaya Organisasi**

Secara sederhana, Budaya Organisasi merupakan cara melakukan berbagai kegiatan dalam Organisasi. Budaya mewakili salah satu sub-sistem organisasi yang analog dengan sistem pencernaan dalam tubuh manusia (Gilley dan Maycunich dalam Dharma & Akib, 2004) Budaya organisasi merupakan artifak, aturan, nilai-nilai prinsip dan asumsi dasar yang dapat mengarahkan perilaku organisasi (Schein, 1991). Lebih lanjut Schein mengatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi

Dari berbagai definisi tentang budaya Organisasi yang telah diuraikan di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan budaya Organisasi adalah cara Guru militer pada lembaga pendidikan Militer Rindam VII/wrb mengerjakan segala sesuatu dalam

organisasi dengan mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan bersama (kolektif).

Dalam penelitian O'Reilly III, Chatman dan Galdwell (Robbins: 1996) membagi Organisasi 7(tujuh) karakteristik yaitu: (1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (Innovation and risk taking): sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko: (2) Perhatian kerincian (Attention to detail): sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada ke rincian: (3) Berorientasi kepada hasil (out come orientation): sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu: (4) Berorientasi kepada manusia (people orientation): sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu: (5) Orientasi kepada tim (Tiem orientation); Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu: (6) Keagresifan (Aggressiveness): sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai: (7) Kestabilan (stability): sejauh mana kegiatan kerja organisasi menekankan dipertahankannya status Quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Tiap karakteristik itu bergerak pada satu kontinum dari rendah ketinggian dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakter ini akan diperoleh gambaran majemuk tentang budaya Organisasi tersebut.

### **Kepuasan kerja**

Konsep kepuasan kerja merupakan konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan puas dan tidak puas. Lorenzo (2007:90) menyatakan ada perbedaan pengungkapan puas

dan tidak puas pada diri seseorang. Orang puas biasanya mengungkapkan terpenuhinya keinginan dan harapan. Orang tidak puas biasanya mengungkapkan kekecewaan, kekesalan dan kebencian mengenai sesuatu. Menilai sebuah tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang menjadi konsep untuk mengerti tentang kepuasan.

Kepuasan merupakan sebuah pengalaman yang tertanam dalam asumsi seseorang tentang perasaan yang dialami terhadap kegiatan atau tindakan yang dilakukan (Alvero, 2006:52). Mengungkapkan perasaan mengenai kepuasan dan ketidakpuasan sangat tergantung pada kegiatan dan tindakan yang dihasilkan. Kepuasan bermakna positif dan ketidakpuasan bermakna negatif terhadap sebuah asumsi yang disikapi.

Berdasarkan uraian teori di atas, yang dijadikan dasar teori kepuasan kerja yaitu teori pemeliharaan dari Herzberg dalam Robbins (2006:59) bahwa kepuasan seseorang ditentukan oleh faktor pemeliharaan berupa puas dan tidak puas, yang diinterpretasikan dalam wujud:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya yang dirasakan dan diberikan pada tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pencapaian (*achievement*), besar kecilnya tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- d. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas kinerjanya.
- e. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), besar kecilnya tantangan bagi tenaga kerja dari pekerjaannya.

Uraian-uraian di atas, mengantarkan peneliti memahami

bahwa kepuasan kerja merupakan konteks penting dari suatu aktivitas kerja organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan untuk memenuhi kepuasan kerja dan individu sumber daya manusia. Sumber kepuasan kerja dari setiap orang yang bekerja tidak terlepas dari lima indikator yaitu tantangan kerja (*responsibility*) kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*) dan pekerjaan itu sendiri.

### **Kinerja**

Kinerja memiliki posisi penting dalam manajemen dan organisasi, karena keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja (Uni dan Lamatenggo, 2012:118). Seseorang yang bekerja dalam organisasi, kinerja merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai harapan dan tujuan organisasi. Sama halnya kinerja guru disebut sebagai kinerja profesional karena kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru dituntut untuk mengajar dengan melakukan pekerjaan dengan baik secara profesional.

Kinerja merupakan suatu manifestasi hasil yang dicapai. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan mencapai hasil kerja. Seseorang tidaklah memiliki kinerja tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinilai (Hersey and Blanchard, 2007:93).

Menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (2011:49) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik

dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai hasil yang dinilai. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu.

Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu yakni tugas individu, perilaku individu dan ciri individu (Robbins, 2006:19). Pandangan Nelson (2007:36) menyebutkan ada lima indikator menilai kinerja aktivitas individu dalam organisasi yakni kuantitas, kualitas, efisiensi, efektivitas dan loyalitas.

## **METODE PENELITIAN**

### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survey untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis. Rancangan penelitian menurut Kerlinger (2000) merupakan suatu struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa, sehingga peneliti memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan penelitian, dibedakan sebagai berikut:

1. Penelitian ini merupakan penelitian *exploratory* yaitu berusaha untuk mencari hubungan-hubungan yang relatif baru, dan *explanatory* yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu obyek penelitian.
2. Ditinjau dari aspek datanya penelitian *ex post facto*, yang berarti setelah kejadian yaitu penelitian yang bersifat pencarian empirik yang sistematis, di mana peneliti tidak dapat mengontrol variabel bebasnya karena peristiwa telah terjadi atau sifatnya tidak dapat dimanipulasi.

3. Ditinjau dari tujuannya merupakan studi kausal yang berusaha menjelaskan hubungan kausal pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja.

### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Waktu penelitian dijadwalkan enam bulan mulai April sampai dengan Desember 2015. Lokasi penelitian dilaksanakan pada Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana di Sulawesi dengan alasan bahwa obyek penelitian ini berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, terhadap kepuasan dan kinerja

### **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data penelitian adalah kuantitatif yang terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, penyebaran kuesioner dan wawancara. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari dokumen Resimen Induk Kodam VII/ Wirabuana di Sulawesi.

Sumber data diperoleh dari pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Pihak yang dimaksud adalah Komandan Resimen Induk Kodam/ Wirabuana, guru militer dan instruktur dalam memperoleh berbagai informasi yang dapat menunjang kelengkapan data.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data (instrumen) yang digunakan adalah observasi, kuesioner dan dokumentasi.

1. Observasi adalah kegiatan penelitian dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan sesuai dengan obyek yang diamati.
2. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang disebar dan diberikan

kepada informan untuk menjawab pertanyaan dengan menconteng bobot sesuai asumsi kategori.

3. Dokumentasi adalah data sekunder yang telah diolah dan dijadikan arsip untuk memperkuat hasil pengamatan.

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner berdasarkan teori manajemen yang relevan dan dari temuan hasil peneliti terdahulu. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut: skor/nilai 1 sampai dengan 5 yang berarti nilai 1 = sangat tidak baik , 2 = tidak baik , 3' = kurang baik , 4= baik dan 5 = sangat baik .

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Militer dan instruktur Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana yang tersebar di beberapa satuan Pendidikan yang berjumlah 194 orang yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh guru militer dan instruktur Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana yang tersebar di beberapa satuan pendidikan dalam jajarannya yang terdiri dari 1) Depo Pendidikan Bela Negara di Pakatto, Kab Gowa Prov Sul sel 2) Depo Kursus Kejuruan di Pakatto, Kab Gowa Prov Sulsel 3) Depo Pendidikan Sekolah Calon Bintara di Pakatto, Kab Gowa Prov Sulsel 4) Depo Pendidikan Sekolah Calon Tamtama A di Malino, Kab Gowa Prov Sulsel 5) Depo Pendidikan Sekolah Calon Tamtama B di Bitung Prov Sulut 6) Depo Pendidikan dan latihan pertempuran di Kab Bone Prov Sulsel

Berdasarkan jumlah populasi tersebut, maka penetapan sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Jadi sampel pada penelitian ini adalah sejumlah 131 orang yang dipilih dengan menggunakan metode pengambilan sampel yang dilakukan secara random (Random Sampling method)

### Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan ini meliputi pengelompokan data menurut variabel dan jenis responden, kemudian mentabulasi data berdasarkan variabel, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua macam program statistik, yaitu (1) analisis deskriptif (*descriptive statistics*) yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam hubungannya dengan variabel-variabel penelitian, dan (2) analisis inferensial (*inferencial statistics*) yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan dan atas dasar inilah sebuah kesimpulan ditarik (Ferdinand, 2011).

### Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan. Analisis deskriptif yang dapat disajikan berupa distribusi frekuensi dari jawaban responden atas berbagai item variabel yang diteliti dalam bentuk tabel dan

atau grafik. Selanjutnya agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden. Prinsip kategorisasi jumlah skor tanggapan responden diadopsi tulisan Sugiyono (2010) yakni skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Panjang kelas} = \frac{\text{Skor maksimum} - \text{Skor minimum}}{5}$$

Analisis deskriptif dilakukan mengacu pada setiap dimensi yang ada pada setiap variabel.

### Analisis Inferensial

Analisis ini digunakan untuk menarik kesimpulan, yakni dengan menggunakan tehnik statistik inferensial parametrik dengan memilih analisis kausalitas *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software Linier Structural Relation* (LISREL). LISREL versi 8.70 for Windows.

Selanjutnya untuk menguji model lengkap yang berasal dari seluruh konstruk dan indikator yang signifikan yang mengkaji hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru akan digunakan koefisien jalur (regresi terstandar) baik arah besaran maupun signifikansi. Berikut persamaan strukturalnya:

$$\begin{aligned} Y_1 &= \gamma_{1.1}X_1 + \gamma_{1.2}X_2 + \gamma_1 + \zeta_1 \\ Y_2 &= \beta Y_1 + \gamma_{2.1}X_1 + \gamma_{2.2}X_2 + \gamma_2 + \zeta_2 \end{aligned}$$

Untuk mengetahui apakah model yang diperoleh telah tepat dalam menggambarkan hubungan antar variabel atau telah memenuhi ukuran kesesuaian model (*Goodness of Fit Measures*), dilihat berdasarkan kriteria berikut ini.

Tabel 2: Kriteria Kesesuaian Model  
(*Goodness of Fit Measures*)

Ukuran GoF	kriteria 'fit'	Estimasi
Chi-Square ( $X^2$ )	<<<	372
P-Value	>0,05	0,080*
RMSEA	$\leq$ 0,08	0,080*
sRMR	<0,05	0,03*
GFI	>0,90	0,90*
AGFI	>0,90	0,94*
NFI	>0,90	0,71*
CFI	>0,95	0,81*
IFI	>0,90	0,82*
RFI	>0,90	0,67*
PNFI	>0,90	0,63*
CN	<N	71,16*

Sumber kriteria fit: Ferdinand (2011)

Sumber Estimasi: Output Lisrel

N = 131

\*Memenuhi kriteria model yang baik

Sebelum data dianalisis lebih lanjut, lebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat ukur yang dirancang dalam bentuk kuesioner benar-benar dapat menjalankan fungsi ukurnya. Untuk menguji valid tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan statistik (korelasi *product moment*), yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Apabila koefisien korelasi  $\geq 0,30$  maka pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Standar validitas dan reliabilitas menurut Baker et al (2002) dalam Ratang (2013) untuk suatu kuesioner adalah :

Tabel 3: Suggested Reliability and Validity Standards

Kriteria	Reliability	Validity
Good	0,80	0,50
Acceptable	<b>0,70</b>	<b>0,30</b>
Marginal	0,60	0,20
Poor	0,50	0,10

Sumber : Baker et al (2002)

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama. Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika yaitu melalui koefisien reliabilitas (*metode alpha crombach*). Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dalam instrumen dinyatakan andal (*reliable*).

Dalam pengujian model dengan SEM ini terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh yakni :

1. Mengembangkan model berdasar teori  
SEM merupakan *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas berdasarkan teori yang sudah ada, dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain. Kajian teoritis mendasari konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti telah dijelaskan dalam telaah teoritis dan ditunjukkan dalam kerangka pemikiran
2. Mengembangkan diagram jalur (*path diagram*)  
Dalam diagram jalur dikembangkan dengan tujuan untuk mempermudah hubungan kausalitas antar konstruk yang akan diuji. Dalam penelitian terdapat dua variabel eksogen yaitu kepuasan dan kinerja dua variabel endogen yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi
3. Mengkonversi diagram jalur ke dalam persamaan  
Setelah mengembangkan model teoritis dalam diagram jalur maka langkah selanjutnya adalah

- mengkonversikannya dalam bentuk persamaan
- Memilih matriks input dan estimasi model Penelitian ini menggunakan matriks varians/kovarians. Untuk estimasi model menggunakan Maximum Likelihood Estimation (ML)
  - Mengantisipasi kemungkinan munculnya masalah identifikasi
 

Pada dasarnya problem identifikasi muncul karena ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Melakukan evaluasi kriteria *Goodness of Fit*

- Interpretasi dan modifikasi model
 

Bila model sudah baik model bias diinterpretasikan tetapi bila belum baik perlu dilakukan modifikasi. Untuk modifikasi model perlu mengamati standardize residuals yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas kemampuan untuk jumlah residual adalah  $\pm 2,58$  dengan signifikansi 5% (Hair et.al, 2006). Nilai residual  $\pm 2,58$  menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indicator

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan dalam tabel berikut ini :

No	Variabel Independen	Variabel dependen	Pengaruh	Estimasi			t-Value (1,96)	Ket
				Direct	Indirect	Total		
1	Gaya kepemimpinan	Kepuasan	X1→Y1	0,63	0,00	0,63	2,86	Sig
2	Budaya organisasi	Kepuasan	X2→Y1	0,59	0,00	0,59	2,73	Sig
3	Gaya kepemimpinan	Kinerja	X1→Y2	-0,14	0,00	-0,14	-0,22	TdkSig
4	Budaya organisasi	Kinerja	X2→Y2	0,55	0,00	0,55	0,89	Tdk Sig
5	Kepuasan	Kinerja	Y1→Y2	2,15	0,00	2,15	4,23	Sig

Sumber : Olah data Lisrel PR.2 tahun 2015

## PEMBAHASAN

- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan guru pelatih /instruktur Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana (uji hipotesis 1)
 

Dihipotesiskan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana.

Penelitian ini membuktikan secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana di Sulawesi. Sementara uji signifikansi dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{kritis}$  diperoleh nilai  $t_{hitung}$  (2,86) >  $t_{tabel}$  (1,96), berarti gaya kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05).

- Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana (Uji Hipotesis 2)

Dihipotesiskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan guru, dan berdasarkan hasil penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan guru instruktur sebesar 0,59 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dan dilaksanakan secara bersama sama oleh setiap anggota cenderung meningkatkan nilai kepuasan kerja

yang tinggi. Kemudian nilai  $t_{hitung}$  (2,73) lebih besar dari  $t_{kritis}$  (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi. Oleh karena itu hipotesis 2 (dua) terbukti.

3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana (Uji Hipotesis 3)

Dihipotesiskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi. Hasil penelitian menunjukkan koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru instruktur sebesar -0,14 dengan arah negatif. Koefisien jalur yang bertanda negative menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan cenderung menurunkan kinerja guru. Kemudian nilai  $t_{hitung}$  (-0,22) lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1,96) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi. Oleh karena itu hipotesis 3 (tiga) tidak terbukti, yakni secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh negative terhadap kinerja. Sedangkan *t-values* untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} < t_{kritis}$  berarti gaya kepemimpinan berpengaruh negative pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05).

4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana (Uji Hipotesis 4)

Hasil penelitian ini menunjukkan koefisien jalur budaya organisasi terhadap kinerja guru instruktur sebesar 0,55 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif menunjukkan bahwa budaya organisasi cenderung meningkatkan kinerja guru. Kemudian nilai  $t_{hitung}$  (0,82) lebih kecil dari  $t_{kritis}$  (1,96) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi. Oleh karena itu hipotesis 4 (empat) tidak terbukti, dan dapat dikatakan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh negative terhadap kinerja. Sedangkan *t-values* untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} < t_{kritis}$  berarti budaya organisasi berpengaruh negatif pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05).

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru (Uji Hipotesis 5)

Dihipotesiskan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi. Berdasarkan hasil penelitian terlihat nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar 2,15 atau tidak sama dengan nol, berarti menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Sedangkan nilai  $t$  untuk menguji signifikansi, menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{kritis}$  berarti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi pada taraf kepercayaan 95% ( $\alpha$  0,05). Oleh karena itu dikatakan hipotesis 5 terbukti.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan LISREL

diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.

Tabel 9. Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs			Error	R <sup>2</sup>
	X1	X2	Y1		
Y1	0,63 (2,86)	0,59 (2,73)		0,14	0,87
Y2	-0,14 (-0,22)	0,55 (0,89)	2,15 4,23	0,52	0,49

Keterangan : Angka dalam kurung adalah nilai statistik t (t-values)

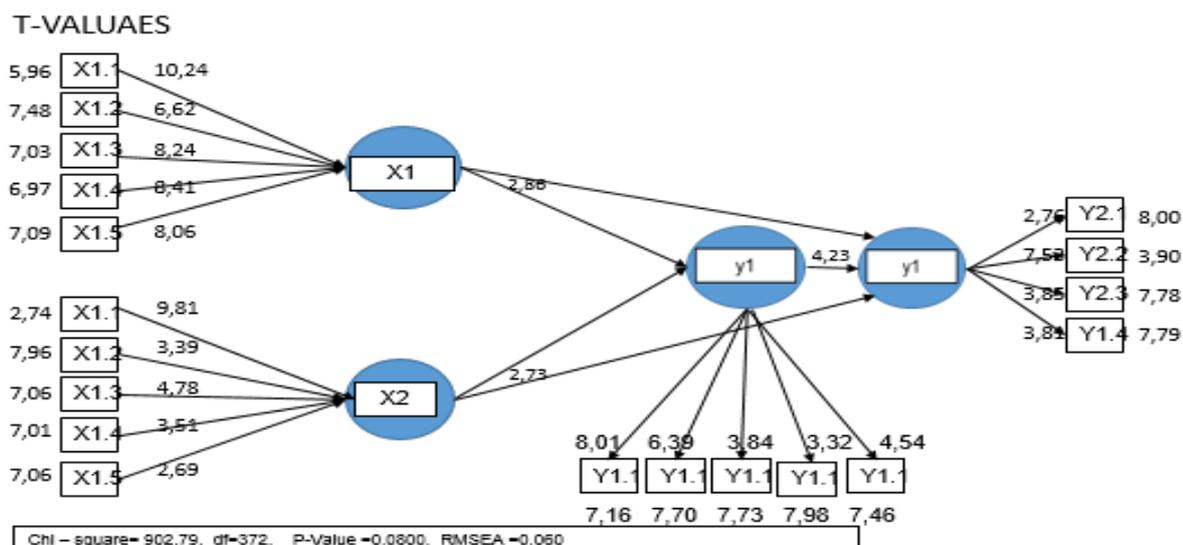
Berdasarkan tabel 9, terlihat bahwa koefisien jalur variabel gaya kepemimpinan (X1) paling tinggi, ini merupakan variabel paling dominan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y1), dibanding budaya organisasi. Variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan nilai pengaruh dan signifikansi yang sangat besar terhadap kinerja.

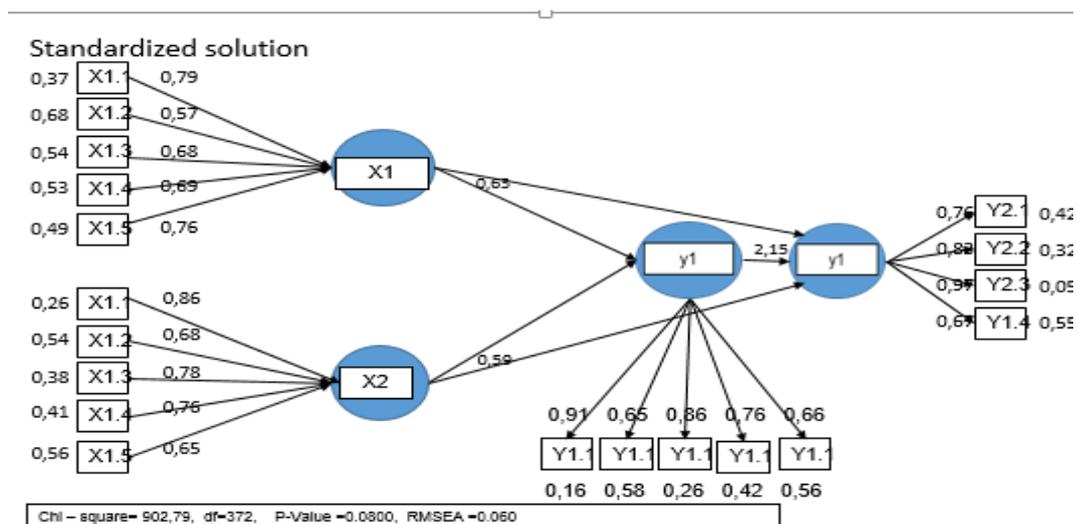
Berdasarkan tabel 9. Nampak nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) variabel kepuasan (Y1) sebesar 0,87 artinya 87%

variasi nilai kepuasan guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi ditentukan oleh variasi gaya kepemimpinan dan, budaya organisasi. Sisanya sebesar 13% ditentukan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model atau yang tidak diteliti.

Dari hasil penggabungan model pengukuran dan model struktural diperoleh diagram jalur full model sebagai berikut.

Gambar diagram jalur model lengkap (Full Model) antar variabel Standardized solution





Berdasarkan gambar 1, terlihat bahwa variabel eksogen gaya kepemimpinan (X1) lebih dominan mempengaruhi variabel endogen Kepuasan (Y1) dibanding variabel eksogen budaya organisasi. Variabel moderator kepuasan (Y1) sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat dilihat dari nilai koefisien jalurnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat enam belas simpulan yang relevan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini. Simpulan tersebut sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan guru Resimen Induk Kodam VII/Wirabuana.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana.
3. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh negative terhadap kinerja guru Resimen Induk

Komando Daerah Militer VII/Wirabuana

4. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh negative terhadap kinerja guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi.

### SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka disarankan sebagai berikut Saran bagi peneliti selanjutnya :

Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian yang lebih mendalam khususnya pada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja dalam lingkup organisasi militer.

Saran bagi Guru Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana di Sulawesi

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepada Anggota TNI jajaran Komando Daerah Militer VII/Wrb yang mengabdikan sebagai guru Militer Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wrb di Sulawesi, disarankan agar tidak pernah

berhenti belajar dan mengikuti pendidikan formal lainnya hingga kejenjang yang lebih tinggi untuk mempermudah proses transformasi keilmuan dari guru kepada Siswa, selain pendidikan dan kursus kejuruan militer yang telah diperoleh sebelumnya untuk mencapai derajat kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Adeyinka Tella, 2007. *Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Leadership of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State*.
- Ari Cahyono, 2012. *Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kdiri*. Jurnal Ilmu Manajemen REVITALISASI Vol 1 no1.
- Brown, Briant E, 2009. *The Human Resource People Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davis, Huhg, 2008. *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Singapore.
- Dewi Lina, 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan sistim Reward sebagai variable intervening*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol 14 no.
- Departemen Pertahanan, 2003, *“Mempertahankan Tanah Air Memasuki Abad 21”* Jakarta
- Desti Rani husna, 2010. *Efek Rantai Motivasi pada Kinerja Karyawan*. *Jurnal Dinamika Manajemen* Vol n0. 2
- Dwi Agung Nugroho. 2013. *Pengaruh Kedisiplinan, lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar* *Jurnal economia*, Vol 9 N0. 2
- Ferdinand, Augusty, 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. FE Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fiedler, George, 2008. *Performance and Management*. Published by Harper T & Row, New York.
- Gibson, James L., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan: Djarkasih, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Haekal Maqdubi, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan SDM Pemda Garut Jawa Barat*.
- Handoko, Hani T., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hariti Sastriyuni, 2010. *Kompetensi, Motivasi serta Sarana dan Prasarana terhadap Peningkatan Kinerja Guru dan Kualitas Pendidikan*.

- Hidayat Pontoh, 2012. *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Kepuasan dan Kinerja Guru di Provinsi Sulawesi Tenggara.*
- H. Yulis, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Guru, PNS Bersertifikasi, Studi pada SW di Kabupaten Kolaka.*
- I Nyoman Jaka Alit Wiratama, I Ketut Sinta Asih. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Bandung.* Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol 7 N0.2.
- Kadek Purbaya Shanti, 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan Sumber Daya Manusia pada Pemerintah Daerah Kota Semarang.*
- Karrel, Smith, 2010. *The Relationship of Organizational Culture of Performance and Competence.* The Journal of Human Resource Management. Vol. 10, No. 8 Hal. 12-35.
- Lahibu Tuwu, 2012 *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan Sumber Daya Manusia pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton.*
- Muhammad Natsir, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Makassar Sulawesi Selatan.*
- Megna Sabharwall, Elisabeth A Corley. 2009. *Faculty job Satisfaction Across gender and discipline.* The social science Jurnal.
- Rahardjo, Abdul, 2006. *Penerapan Pelatihan dan Pengembangan menuju Kualitas Next Generation.* Penerbit RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rothwell, H, 2007. *Planning For Good Competence Individual,* Libraries Unlimited, ISBN 0-313-32155-8.
- Rival, Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Edisi Ketiga. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Stefanie, Melany, 2009. *Organization Theory. Integrating Structure and Behavior.* Prentice Hall International Eds., New York.
- Stevant, Wendell and Golt, JR, 2006. *Performance Management in Organization. Revision Edition,* Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Sumego, Indra, 2010. *Sistem Pendidikan Berbasis Pelatihan Kompetensi dan Intelegensi.* Penerbit Gramedia Pustaka, Jakarta.

- Suratman, 2006. *Kemampuan Profesi dalam Bidang Akademik*. Penerbit Alfabeta, Jakarta.
- Suseno Pradja, 2010. *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Moral Kerja terhadap Kepemimpinan Organisasi dan Kinerja Dosen*.
- Uno, Hamzah B dan Lamatenggo, Nina, 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Veronica Selviaty, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pendapatan, Bidang Anggaran dan Perbendaharaan DPPKAD Kota Tanjung Pinang*. E-mail: [veeselviaty@yahoo.com](mailto:veeselviaty@yahoo.com).
- Warith, Marvell, 2007. *The Education Quality as Media to Smart People*. Published by West Publishing Company, New York.
- Yoga, SS, 2007. *Diktat: Menambah Pengalaman Mengajar Guru*. Penerbit Binarupa, Jakarta.
- Yulianto, Arif, 2002, "*Hubungan Sipil Militer di Indonesia Pasca Orba*", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.9