

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KINERJA PADA DINAS TENAGA KERJA KOTA PASURUAN

Dyah Ekawati

Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan
Email: dyah.prasetyaningtyas79@gmail.com

Arief Purwanto

Program Pasca Sarjana Universitas Widya Gama Malang
Email: ariefpurwanto@widyagama.ac.id

Yekti Intyas Rahayu

Fakultas Ekonomi Universitas Widyagama Malang
Email: mailto:yekti.intyas@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to analyze 1) the direct influence of organizational culture, work motivation and leadership on performance 2) the direct influence of organizational culture, work motivation and leadership on job satisfaction 3) the effect of performance in associating the influence of organizational culture, work motivation, leadership on job satisfaction at the Pasuran City Labor Offices. The quantitative approach of Partial Least Square (PLS) was used to analyze the data of 32 employees at the Pasuran City Labor Offices using the totalsampling technique. The results showed that organizational culture was unable to play a role in improving employee performance. Work motivation is not able to play a role in improving employee performance. Leadership is able to play a role in improving employee performance. Organizational culture is unable to play a role in increasing job satisfaction. Work motivation is not able to play a role in increasing job satisfaction. Leadership is able to play a role in increasing job satisfaction. Employee performance can play a role in increasing job satisfaction. Employee performance is not able to play a role in mediating the relationship between organizational culture and job satisfaction. Employee performance is not able to play a role in mediating the relationship between work motivation and job satisfaction. Employee performance is able to play a role in mediating the relationship between leadership and job satisfaction.

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Leadership, Performance and Job Satisfaction,

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis 1) pengaruh langsung budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja 2) pengaruh langsung budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 3) pengaruh kinerja dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan. Pendekatan kuantitatif Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data 32 pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan dengan teknik *total sampling*. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi tidak mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi kerja tidak mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Motivasi kerja tidak mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kinerja pegawai mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kinerja pegawai tidak mampu berperan dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kinerja pegawai tidak mampu berperan dalam memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Kinerja pegawai mampu berperan dalam memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kinerja dan Kepuasan Kerja

Pendahuluan

Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan mempunyai tugas pokok dan fungsi yang baru, sehingga tantangan dan peluang pengembangan pelayanan dalam urusan ketenagakerjaan mengalami beberapa perubahan diantaranya pelayanan fungsi pengawasan terhadap perusahaan yang diambil alih oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur. Sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 60 Tahun 2016, bahwa Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang ketenagakerjaan dan ketransmigrasian yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan.

Dalam hubungannya dengan ketenagakerjaan, BPS Kota Pasuruan (2019) melansir, hingga bulan Agustus 2019 angkatan kerja atau pencari kerja berjumlah 102.684 orang. Dari angkatan kerja yang ada, penduduk yang bekerja sebanyak 97.493 orang (94,94%), Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) 67.91% sedangkan pencari kerja yang tidak/belum terserap di pasar kerja sebanyak 5.191 orang. Dengan demikian TPT (Tingkat Pengangguran Terbuka) Kota Pasuruan hingga bulan Agustus 2019 menjadi 5,06%.

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan berdasarkan pernyataan Kepala Dinas yang tertuang dalam Analisis Jabatan dan observasi peneliti yang dilakukan terhadap kondisi kantor dan pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan dapat disampaikan bahwa:

1. Kondisi gedung yang sudah tua dan ruang kerja tidak tertata rapi menjadikan gedung Dinas Tenaga Kerja kurang nyaman.
2. Ruang pelayanan Antar Kerja (Kartu Kuning) dan Ruang Mediasi Perselisihan Perusahaan tidak tersedia sendiri masih menjadi satu dengan ruang lain. Pelayanan Antar Kerja bagi pencari kerja yang seharusnya dimulai dari penyusunan AK1 sampai AK 5 hanya bisa dipenuhi sampai dengan AK 2 saja.
3. Terbatasnya peralatan/perlengkapan pelayanan menjadikan pelayanan masih bersifat offline seharusnya sudah menerapkan sistem online untuk pelayanan AK 1 bagi pencari kerja

Research gap dari penelitian ini adalah perluasan dari variabel-variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, sebagai berikut peneliti sebelumnya yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja sebagai variabel endogen, seperti Brahmasari dan Suprayetno (2008), Tapoona (2014), Arifin (2015), Murtedjo&Suharningsih (2016), Profita dkk. (2017), Agustini (2018), Hidayat dkk. (2018), Suwaji (2019), Arifet *al.* (2019). Sementara itu, penelitian ini menempatkan kinerja sebagai variabel intervening dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen. Peneliti menempatkan kinerja sebagai variabel intervening dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen,

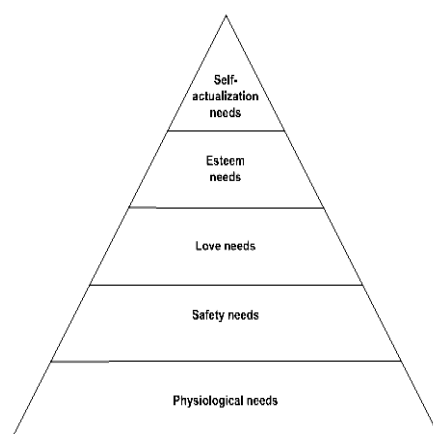
didasarkan pendapat Mathis dan Jackson (2000) yang mengemukakan “*job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience*” (artinya, kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis 1) pengaruh langsung budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja 2) pengaruh langsung budaya organisasi, motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja 3) pengaruh kinerja dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Robbins (2008) menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan dari filsafat pendirinya. Selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang dapat diterima maupun tidak. Faktor-faktor obyektif (*objective factors*) sebagai indikator-indikator budaya organisasi menurut Robbins (2008) adalah sebagai berikut: Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovation and risk taking*), Perhatian terhadap hal-hal yang rinci (*Attention to detail*), Orientasi hasil (*Outcome orientation*), Orientasi individu (*People orientation*), Orientasi tim (*Team orientation*), Agresivitas (*Aggressiveness*), Stabilitas (*Stability*)

Menurut Rivai (2008), mengatakan bahwa Motivasi adalah: “Suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”. Menurut Maslow (1970) bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu Kebutuhan Fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pengakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi.



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Maslow (1970)

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

Kepemimpinan secara luas, adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Thoha, 2010).

Menurut House *et al.* (2006) pemimpin yang efektif yaitu pemimpin itu memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan. Ada banyak dimensi dan indikator yang disampaikan oleh beberapa ahli, salah satunya House *et al.* (2006) yang menyatakan terdapat empat dimensi dan indikator dalam kepemimpinan: Direktif, Supportive, Partipatif

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2008). Komponen indikator kinerja pegawai menurut Lazer dan Wikstrom (1977): Kemampuan teknis, Kemampuan konseptual, dan Kemampuan hubungan interpersonal

Robbins & Judge (2011) memberikan pengertian kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Locke (dalam Luthans, 2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang baik atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Lebih lanjut Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Luthans (2006) terdapat lima dimensi pekerjaan yang diidentifikasi untuk mempresentasikan pentingnya karakteristik pekerjaan pegawai yang memiliki respon afektif. Kelima dimensi tersebut adalah; *The work itself*, *Pay*, *Promotion opportunities*, *Supervision*, *Co-workers* yang selanjutnya dikembangkan menjadi 6 dimensi, sebagai berikut: *The work itself* (Pekerjaan itu sendiri), *Pay* (Gaji), *Promotions* (Promosi), *Supervision* (Pengawasan), *Work Group* (Kelompok Kerja), dan *Working conditions* (Kondisi Kerja)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperlukan adalah data dari responden berupa skor budaya organisasi (X1), skor motivasi kerja (X2), skor kepemimpinan (X3), skor kinerja (Y) dan skor kepuasan kerja (Z). Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu profil Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan kuesioner skala *likert* 1 s.d. 5 Sugiyono (2015) untuk menunjukkan pendapat responden Sangat Tidak Setuju s.d. Sangat Setuju. Kuesioner disebarkan kepada seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan sebanyak 32 orang (total sampling)

Penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan *software SmartPLS (Partial Least Square)* mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini menjelaskan hubungan antara Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Dinas Tenaga Kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2016 mempunyai tugas melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang ketenagakerjaan dan ketransmigrasian yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan.

Visi Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan adalah “Kota Pasuruan lebih sejahtera, mandiri dan berdaya saing dengan perdagangan jasa dan industri”. Misi Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan adalah “Menciptakan Kesempatan Kerja dan Kualitas Iklim Usaha yang Kondusif”.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 18 responden atau 56.3% dan berjenis kelamin perempuan yaitu sebesar 14 responden atau 43.8%. Sedangkan karakteristik responden berdasarkan jabatan sebagian besar responden mempunyai jabatan Pelaksana, yaitu sebesar 23 responden atau 71.9%.

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan sebagian besar responden mempunyai tingkat pendidikan SMA, yaitu sebesar 12 responden atau 37.5%. Karakteristik responden berdasarkan lama kerja sebagian besar responden mempunyai lama kerja 0-5 tahun, yaitu sebesar 10 responden atau 31.3%. Dan karakteristik responden berdasarkan kelompok umur sebagian besar responden mempunyai kelompok umur 40-46 tahun, yaitu sebesar 9 responden atau 28.1%.

Hasil penelitian analisis statistik deskriptif dapat diuraikan atau dijelaskan di bawah ini:

Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian

Rerata Variabel	Mean	Std. dev	Ket
Budaya Organisasi (X1)	3.44	0.93	Tinggi
Motivasi Kerja (X2)	3.40	0.79	Sedang
Kepemimpinan(X3)	3.49	0.77	Tinggi
Kinerja(Y)	3.49	0.83	Tinggi
Kepuasan Kerja (Z)	3.54	0.83	Tinggi

Sumber: data diolah, (2020)

Model penelitian ini akan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* dan dibantu dengan *software SmartPLS 3.0*. PLS merupakan salah satu metode alternatif *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan pada hubungan diantara variabel yang sangat kompleks tetapi ukuran sampel data kecil (30-100 sampel) dan memiliki asumsi non parametrik, artinya bahwa data tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (Yamin & Kurniawan, 2011).

Hasil pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* dari analisis SEM PLS adalah seperti tabel berikut.

Tabel 2. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Antar Variabel	Path Coef	T-Statistics	P-Values	Hasil
Pengaruh Langsung				
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja (Y)	-0.030	0.273	0.785	Ditolak
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja (Y)	0.008	0.062	0.950	Ditolak
Kepemimpinan (X3) → Kinerja (Y)	0.909	26.682	0.000	Diterima
Budaya Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.027	0.871	0.384	Ditolak
Motivasi Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	-0.018	0.572	0.567	Ditolak
Kepemimpinan (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	0.304	3.952	0.000	Diterima
Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.710	9.468	0.000	Diterima
Pengaruh Tidak Langsung				
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	-0.021	0.249	0.804	Ditolak
Motivasi Kerja (X2) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.006	0.058	0.954	Ditolak
Kepemimpinan (X3) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z)	0.646	9.528	0.000	Diterima

Sumber: data diolah, (2020)

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Secara keseluruhan variabel Budaya Organisasi dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Budaya Organisasi sebesar 3.44 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan adanya suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Brahmasari dan Suprayetno (2008), serta penelitian Tapoona (2014) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dilihat dari hasil analisis deskriptif bahwa responden sama-sama setuju (kuat) terhadap semua pernyataan yang ada pada budaya organisasi maupun kinerja. Artinya secara empiris sebenarnya ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *path coefficients* hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja sebesar -0.030. Namun dalam hal ini budaya organisasi yang ada tidak cukup mampu (signifikan) untuk mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan, bahkan pengaruh

tersebut cenderung negatif dengan Indikator orientasi hasil mempunyai nilai rata-rata 3,22 kategori sedang,

Berdasarkan keadaan pada lokasi penelitian menunjukkan bahwa anggota organisasi masih belum berorientasi pada hasil tetapi masih pada teknik dan proses saja sesuai dengan fenomena yang terjadi pada Dinas Tenaga Kerja dalam pelayanan antar kerja yang seharusnya mulai AK 1 (pendaftaran pencari kerja) sampai dengan AK 5 (penempatan kerja) selama ini masih berhenti pada AK1 saja belum pada hasil yaitu penempatan tenaga kerja. Pada indikator orientasi individu dan stabilitas juga mempunyai nilai rata-rata 3,38 kategori sedang, artinya keputusan manajemen kurang memperhitungkan efek hasil kepada anggota organisasi dan masih mempertahankan statusquo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi (kondisi statis) hal ini ditunjang dengan karakter responden yang sebagian besar anggota organisasi merupakan jabatan pelaksana (PHL/Kontrak) dengan pendidikan sebagian besar SMA dan lama kerja 0-5 tahun, mereka cenderung mengikuti nilai-nilai yang sudah ada dan takut untuk melakukan inovasi walaupun mereka menguasai kondisi lapangan.

Dalam penelitian terdahulu dari Hidayat dkk. (2018) juga disebutkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Juga penelitian terdahulu Murtedjo & Suharningsih (2016) menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berhubungan langsung dengan kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Secara keseluruhan variabel Motivasi Kerja dipersepsikan responden sudah cukup baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Motivasi Kerja sebesar 3.40 termasuk kategori sedang. Artinya responden cukup setuju terhadap suatu keadaan dalam pribadi mereka yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Brury (2016), serta penelitian Agustini (2018) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dilihat dari hasil analisis deskriptif bahwa responden cukup setuju terhadap pernyataan yang ada pada motivasi kerja. Sementara itu dari hasil analisis deskriptif pula, diketahui bahwa responden setuju terhadap pernyataan yang ada pada kinerja. Dari analisis deskriptif tersebut memang tidak ada pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja. Namun secara empiris sebenarnya ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *path coefficients* hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0.008. Namun dalam hal ini motivasi kerja yang ada tidak cukup mampu (signifikan) untuk mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan. Indikator aktualisasi diri mempunyai nilai rata-rata 3,36 kategori sedang paling rendah diantara indikator yang lain

Kondisi pada lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa anggota organisasi dalam bekerja belum termotivasi oleh kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi yang dimiliki. Hal ini ditunjang dengan karakteristik responden yang sebagian besar lulusan SMA

dengan jabatan pelaksana sehingga motivasi mereka dalam bekerja adalah rasa aman dan pengakuan bahwa mereka sudah bekerja.

Dalam penelitian terdahulu dari Suwaji (2019) juga disebutkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Juga penelitian terdahulu Arifin (2015) menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Secara keseluruhan variabel Kepemimpinan dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepemimpinan sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju terhadap pemimpin yang memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Arif *et al.* (2019), serta penelitian Suwaji (2019) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2011).

Dalam penelitian ini, dari ketiga variabel eksogen, hanya kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya Kepemimpinan yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan telah sukses dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan, khususnya pada Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Di setiap organisasi pasti ada pemimpin dan dipimpin. Pemimpin harus berhubungan baik dengan siapa saja yang dipimpinnya. Pemimpin harus mengenal dan mengetahui orang-orang yang ia pimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin pun bertanggung jawab akan semua hal yang menyangkut organisasi yang ia jalankan. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab, namun sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak

dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan variabel Budaya Organisasi dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Budaya Organisasi sebesar 3.44 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan adanya suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Mariati & Mauludin (2018), serta penelitian Mukhtar *et al.* (2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dilihat dari hasil analisis deskriptif bahwa responden sama-sama setuju (kuat) terhadap semua pernyataan yang ada pada budaya organisasi maupun kepuasan kerja. Artinya secara empiris sebenarnya ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *path coefficients* hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.027, dengan indikator orientasi individu yang mempunyai nilai paling rendah. Hal ini menjadikan budaya organisasi yang ada tidak cukup mampu (signifikan) untuk mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Dengan melihat kondisi pada lokasi penelitian terdapat kesesuaian dan hasil Indikator orientasi individu yang menunjukkan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang didalam organisasi. Kondisi kerjayang ada pada Dinas Tenaga Kerja Pasuruan seperti tidak tersedianya ruang khusus pelayanan dan keterbatasan sarana dan prasarana pelayanan (masih belum tersedia pelayanan online). Dengan tuntutan pelayanan yang cepat maka keterbatasan sarana dan prasarana seharusnya juga dilengkapi sehingga pegawai bisa memberikan pelayanan yang terbaik dengan kondisi emosional yang menyenangkan.

Dalam penelitian terdahulu dari Hidayat dkk. (2018) juga disebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Juga penelitian terdahulu Arifin (2015) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi secara positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan variabel Motivasi Kerja dipersepsikan responden sudah cukup baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Motivasi Kerja sebesar 3.40 termasuk kategori sedang. Artinya responden cukup setuju terhadap suatu keadaan dalam pribadi mereka yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional

yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Profita & Andarwati (2017), serta penelitian Agustini (2018) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan kerja.

Dilihat dari hasil analisis deskriptif bahwa responden cukup setuju terhadap pernyataan yang ada pada motivasi kerja. Sementara itu dari hasil analisis deskriptif pula, diketahui bahwa responden setuju terhadap pernyataan yang ada pada kepuasan kerja. Dari analisis deskriptif tersebut memang tidak ada pengaruh antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Namun secara empiris sebenarnya ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai *path coefficients* hubungan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebesar -0.018. Namun dalam hal ini motivasi kerja yang ada tidak cukup mampu (signifikan) untuk mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan, bahkan pengaruh tersebut cenderung negatif.

Hal ini sesuai dengan observasi pada lokasi penelitian yang menunjukkan bahwa anggota organisasi dalam bekerja belum termotivasi oleh kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi yang dimiliki. Hal ini ditunjang dengan karakteristik responden yang sebagian besar lulusan SMA dengan jabatan pelaksana sehingga motivasi mereka dalam bekerja adalah rasa aman dan pengakuan bahwa mereka sudah bekerja walaupun belum bisa mengaktualisasikan apa yang mereka punya. Dalam penelitian lain seperti Fengky dkk. (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan variabel Kepemimpinan dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepemimpinan sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju terhadap pemimpin yang memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Habba *et al.* (2017), serta penelitian Tsai (2011) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang. Seorang pemimpin juga seorang yang aktif menyusun rencana-rencana, mengkoordinasi, serta melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan secara bersama-sama. Teori perilaku menurut beberapa ahli, antara lain Mintzberg (1973) mengemukakan peran pemimpin sebagai berikut: Peran dalam hubungan antarpribadi adalah sebagai pemimpin, penghubung dan panutan (*figurehead*).

Peran yang berkaitan dengan pemrosesan informasi adalah sebagai pemantau, penyebaran informasi dan juru bicara. Peran yang berkaitan dengan pembuatan keputusan adalah sebagai wiraswasta, penyelesaian gangguan, pengalokasian sumber, dan negosiator.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, kepemimpinan, rekan kerja dan dengan gaji. Pinder (1984) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat penyelia yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Menurut Bass (1985), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada pegawai untuk pencapaian kepuasan kerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari pegawainya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja”. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Profita & Andarwati (2017), serta penelitian Tsai (2011) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Adams (1965) menyatakan bahwa prinsip dari teori kepuasan kerja adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah seseorang merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Chruden & Sherman (1984), menyatakan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah pekerjaan, pekerjaan aktual sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi oleh atasan, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan finansial, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya Dunn & Stephens (1972) menyatakan faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, dan orang yang berada dalam pekerjaan adalah orang yang tepat.

Sementara itu, Robbins (2008), menyatakan bahwa pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan menggunakan beberapa pendekatan, yaitu *single global rating method* (SGRM) yang mengukur sikap kerja seseorang terhadap pekerjaannya, dan *summation score method*

(SCM) yang mengukur tentang pengenalan tugas kerja dan beban kerja, lingkungan kerja, hubungan supervisi, kesempatan promosi karier, dan hubungan dengan relasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja

Secara keseluruhan variabel Budaya Organisasi dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Budaya Organisasi sebesar 3.44 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan adanya suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi-organisasi lain. Kemudian, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja”. Hal tersebut dapat dipahami mengingat dari hasil uji hipotesis sebelumnya menyebutkan bahwa jalur budaya organisasi ke kinerja tidak signifikan dan jalur kinerja ke kepuasan kerja signifikan. Artinya, walaupun jalur kinerja ke kepuasan kerja signifikan, tetapi karena jalur budaya organisasi ke kinerja tidak signifikan, maka akan menyebabkan jalur Budaya Organisasi (X1) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z) juga tidak signifikan. Dengan demikian, maka kinerja bukan merupakan variabel yang memediasi antara hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja

Secara keseluruhan variabel Motivasi Kerja dipersepsikan responden sudah cukup baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Motivasi Kerja sebesar 3.40 termasuk kategori sedang. Artinya responden cukup setuju terhadap suatu keadaan dalam pribadi mereka yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Kemudian, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja”. Hal tersebut dapat dipahami mengingat dari hasil uji hipotesis sebelumnya menyebutkan bahwa jalur motivasi kerja ke kinerja tidak signifikan dan jalur kinerja ke kepuasan kerja signifikan. Artinya, walaupun jalur kinerja ke

kepuasan kerja signifikan, tetapi karena jalur motivasi kerja ke kinerja tidak signifikan, maka akan menyebabkan jalur Motivasi Kerja (X2) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z) juga tidak signifikan. Dengan demikian, maka kinerja bukan merupakan variabel yang memediasi antara hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja

Secara keseluruhan variabel Kepemimpinan dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepemimpinan sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju terhadap pemimpin yang memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan. Kemudian, secara keseluruhan variabel Kinerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kinerja sebesar 3.49 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan hasil yang telah dicapai secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sementara itu, secara keseluruhan variabel Kepuasan Kerja dipersepsikan responden sudah baik yang tercermin pada besarnya nilai rata-rata variabel Kepuasan Kerja sebesar 3.54 termasuk kategori tinggi. Artinya responden setuju dengan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan memandang pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja”. Hal tersebut dapat dipahami mengingat dari hasil uji hipotesis sebelumnya menyebutkan bahwa jalur kepemimpinan ke kinerja signifikan dan begitu juga dengan jalur kinerja ke kepuasan kerja adalah signifikan. Artinya, dengan adanya kedua jalur tersebut signifikan, maka akan menyebabkan jalur Kepemimpinan (X3) → Kinerja (Y) → Kepuasan Kerja (Z) juga akan signifikan. Dengan demikian, maka kinerja merupakan variabel yang dapat memediasi antara hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil pengujian hipotesis sebelumnya diketahui hanya variabel kepemimpinan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun terhadap kepuasan kerja. Artinya dalam hal ini, kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Pasuruan.

Pemimpin (*leader*) pada dasarnya adalah orang yang mampu menggerakkan sumberdaya (terutama manusia) untuk bekerja bersama untuk mencapai tujuan. Menurut Jack Welch dalam Slater (2001), pemimpin adalah orang yang memberikan inspirasi dengan visi yang jelas mengenai bagaimana sesuatu dapat dikerjakan dengan cara yang lebih baik.

Pemimpin dan kepemimpinan adalah sesuatu yang tak dapat dipisahkan, merupakan suatu kesatuan. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan. Jiwa kepemimpinan ini terbentuk dari suatu proses dari waktu ke waktu hingga akhirnya akan mengkristal dalam suatu bentuk karakteristik kepemimpinan. Seseorang yang mempunyai jiwa kepemimpinan, dengan usaha yang gigih akan dapat membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya (Fahmi, 2012).

Kepemimpinan dipercaya sebagai satu kekuatan kunci penggerak organisasi yang mampu membangun suatu budaya baru yang sesuai dengan perubahan. Kepemimpinan juga diyakini banyak pihak berkaitan erat dengan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin di suatu organisasi mempunyai posisi yang dominan dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu

organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi merupakan gambaran kinerja yang diberikan oleh pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut. Pemimpin yang baik akan dapat mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan perintahnya, sehingga diharapkan dapat mewujudkan tercapainya tujuan organisasi.

Organisasi terdiri dari sekelompok orang, sehingga untuk dapat berhasil maka diperlukan pengelolaan atau manajemen yang tepat. Stoner *et al.* (2012) menyatakan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Disini peran pemimpin adalah sangat besar dalam menjalankan fungsi manajemen yang lain yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian organisasi. Pemimpin adalah orang yang paling bertanggungjawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuannya.

Organisasi adalah terdiri dari sekumpulan orang yang tentu mempunyai keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Dalam memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhan anggota organisasi ini peran pemimpin sangat diperlukan. Pemimpin juga bertanggung jawab dalam mengintegrasikan antara kebutuhan dan keinginan dari anggota organisasi dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Dengan demikian akan terjadi hubungan yang menguntungkan antara kedua belah pihak dalam upaya memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi dan individu-individu dalam organisasi tersebut.

Implikasi dari penelitian ini, maka ada beberapa hal, yaitu:

1. Perlu melakukan perubahan budaya yang dapat dipengaruhi dengan:
 - a) Dukungan top manajemen. Perubahan budaya harus dimulai dari hirarki yang paling atas yaitu top manajemen. Model peran positif yang dimainkan top manajemen akan menentukan keberhasilan proses perubahan.
 - b) Perancangan kembali proses sosialisasi. Nilai-nilai baru perlu ditanamkan melalui berbagai program sosialisasi. Berbagai cerita, simbol, dan ritual baru diciptakan untuk menggantikan budaya yang sekarang.
 - c) Pelibatan seluruh jajaran. Para pegawai dan kelompok dalam organisasi dapat dimobilisasi untuk mempengaruhi perubahan budaya. Melalui penggunaan partisipasi pegawai dan penciptaan iklim saling percaya, nilai-nilai baru lebih mudah ditanamkan.
 - d) Pengaturan kembali personalia. Rotasi jabatan dapat digunakan untuk melemahkan sub budaya. Seleksi dan promosi para pegawai yang mempunyai karakteristik pribadi sesuai nilai-nilai baru.
2. Perlu melakukan hal-hal seperti berikut:
 - a. Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri pegawai agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif. Pegawai diinspirasi melalui kepribadian pimpinan, keteladanannya, dan pekerjaan yang dilakukannya secara sadar atau tidak sadar.
 - b. Mendorong, yaitu dengan merangsang pegawai untuk melakukan apa saja yang harus dilakukan melalui pujian, persetujuan dan bantuan.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: Budaya organisasi tidak mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, Motivasi kerja tidak mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, Kepemimpinan mampu berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, Budaya organisasi tidak mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, Motivasi kerja tidak mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, Kepemimpinan mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, Kinerja pegawai mampu berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, Kinerja pegawai tidak mampu berperan dalam memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, Kinerja pegawai tidak mampu berperan dalam memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, Kinerja pegawai mampu berperan dalam memediasi hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- _____. BPS Kota Pasuruan. Berita Resmi Statistik: Keadaan Ketenagakerjaan Kota Pasuruan Agustus 2019. No. 02/12/Th. XXIX, 1 Desember 2019.
- _____. e-Sakip Kota Pasuruan. Pelaporan Tahun 2018 > Kinerja - Dinas Tenaga Kerja. <https://karyaku.id/esakip/web/pelaporan/2018/kinerja/7> Diakses 18 Februari 2020.
- Adams, J.S. 1965. *Inequity in Social Exchange*, In *Advances in Experimental Social Psychology*. Volume 2. Edited by L. Berkowitz. New York: Academic Press.
- Agustini, I.G.A.A. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Kinerja Perusahaan PT. Erha Clinic Indonesia. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(12), p.2493-2508.
- Arif, S., Zainudin, & Hamid, K.A. 2019. Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*. 2(4). p.239-254.
- Arifin, H.M. 2015. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*. 8(1), p.38-45.
- Brahmasari, I.A., dan Suprayetno, A. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), p.124-135.
- Brury, Monce. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 4(1), p.1-16.
- Dunn, J.D., & Stephens. 1972. *Management of Personnel*. 11th Edition. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Elisabeth, R. 2018. The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance of Industrial and Trade Services in Ambon City, Indonesia. *RJOAS*, 9(81), p.88-95.
- Fengky, N.E., Tewal, B., & Lumanauw, B. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin, dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada RSUP Prof Dr. R. D. Kandou Malalayang. *Jurnal EMBA*. 5(1), p.1-10.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modelling*. Edisi II. Semarang; Universitas Diponegoro.
- Habba, D., Modding, B., Bima, M.J., & Bijang, J. 2017. The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance

- among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*. 7(1), p.52-64.
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H.P. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal KURS*, 3(2), p.142-155.
- House, Robert J; Hanges, P. J; Quintanilla, S.A; Dorfman, P.W; Javidan, M; Dickson, M; Gupta, V. 2006. *Cultural Influences On Leadership And Organization*. Project Globe. The Globe Foundation.
- Irvianti, L.S.D., Prabowo, R.J., & Permana, G.A. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Surya Raya. *Binus Business Review*. (3)1, p.425-435.
- Istianto, B. 2011. *Manajemen Pemerintah: Dalam Perspektif Pelayanan Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Lazer, R.I., & Wikstrom, W.S. 1977. *Appraising Managerial Performance: Current Practice and Future Directions*. New York: The Conference Board, Inc.
- Levin, R.I., & Rubin, D.S. 1998. *Statistics for Management*. 7th ed. USA: Prentice-Hall.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI.
- Mariati & Mauludin, H. 2018. The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 20(8), p.30-39.
- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publisher.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publisher.
- Mukhtar, A., Modding, B., Latief, B., & Hafied, H. 2018. The Influence of Competence, Organizational Culture and Work Stress on Job Satisfaction and Performance of Sharia Bank Employees in Makassar. *Journal of Research in Humanities and Social Science*. Volume (6)5, p.58-64.
- Murtedjo & Suharningsih. 2016. Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher. *International Journal of Higher Education*. 5(4), p.86-95.
- Pinder, C.C. 1984. *Work Motivation: Theory, Issues, and Application*. Illinois, USA: Scott, Foresman and Company.
- Profita D., Surachman, & Andarwati. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(2), p.142-152.
- Rivai, V., & Sagala, E.J. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy. 2011. *Organizational Behavior*. Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 1, Edisi 8, Jakarta: Prenhallindo.

- Sari, Fadilla Maya, 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. (Pada BMT Bintoro Madani di Kabupaten Demak). *Jurnal Bisnis Strategi*. 18(1), p.60-89.
- Slater, Robert. 2001. *Jack Welch and The GE Way: Wawasan Manajemen dan Rahasia Kepemimpinan CEO Legendaris*. Terjemah oleh Fandy Tjiptono. Edisi I. Yogyakarta: ANDI.
- Stoner, S., James A.F., Freeman, E., & Gilbert, D. 2012. *Management*. New Jersey: Prentice Hall inc.
- Suwaji, R. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *Jurnal MAPAN STIE YAPAN Surabaya*, 4(1), p.48-54.
- Tan, Victor, S.L. 2002. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.
- Tapoona, H.N. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di UNIKA Atma Jaya. *Tesis*. Program Pascasarjana, Universitas Terbuka. Jakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tsai, Yafang. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *Health Services Research*. (11)98, p.1-9.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan partial Least Square Path Modeling*. Jakarta: Penerbit Salemba Infotek.