

## **DETERMINAN BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERSONEL DI PT XYZ**

**Dewa dan Sri Yanthy Yosepha**

**Mahasiswa dan Dosen Prodi Magister Manajemen Unsurya**

**sriy@unsurya.ac.id**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja personel non eselon di PT XYZ. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian merupakan data primer, dengan analisa jalur. Metode pengumpulan data adalah data sampling dengan jumlah responden sebanyak 51 orang terdiri dari semua level jabatan non eselon. Metode analisis dengan alat bantu SPSS 25.00.

Hasil penelitian mengatakan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 33,5 % Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja sebesar 33,4%, Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja sebesar 27,4%, Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja sebesar 30,1% dan Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja sebesar 56,1%.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Personel.**

### **PENDAHULUAN**

Kinerja personel merupakan kunci produktivitas organisasi yang bersumber dari performa individu dan sumber daya lainnya dalam suatu organisasi secara bersama-sama untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja merupakan proses dimana kontribusi pegawai terhadap organisasi dinilai dalam periode waktu tertentu. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan bahwa SDM memenuhi tuntutan yang diinginkan oleh organisasi secara kuantitas maupun kualitas. Informasi yang diperoleh melalui penilaian kinerja merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya suatu organisasi.

Budaya organisasi merupakan perilaku personel di tempat kerja sehingga kebiasaan budaya organisasi tersosialisasikan dengan baik kepada personel, akan mempermudah personel dalam menyelesaikan pekerjaannya dibawah komando pimpinan.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan visi, misi, serta strategi yang baik supaya dapat mempengaruhi anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Visi, misi, dan strategi tersebut harus dilaksanakan dengan baik kepada semua anggota organisasi sehingga mereka bisa memahami dan mendukung tercapainya tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

Kepuasan merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana melalui pekerjaannya pegawai dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan dalam organisasinya, serta memenuhi standar kerja yang disyaratkan. Pada Ditjen Pothan

Kemhan RI adaah lokasi dimana peneliti melakukan pengamatan tentang budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja serta kinerja personel sehingga dapat meningkatkan kinerja personel secara kuantitas maupun kualitas secara optimal.

## KAJIAN TEORITIK

### Kinerja

Sedarmayanti menyatakan kinerja (*performance*) berasal dari kata *to perform*.<sup>1</sup> artinya kinerja merupakan catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai oleh seorang pegawai melalui pengevaluasian/penilaian kinerja pegawai yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Kinerja merupakan kerangka pikir utama untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi sehingga kinerja dapat disimpulkan suatu catatan keluaran pada fungsi jabatan atau seluruh aktifitas kerjanya dalam periode waktu tertentu dengan indikator: kinerja, kompetensi, perilaku kerja, dan potensi.

### Budaya Organisasi

Robbins dan Judge menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain.<sup>2</sup> Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

### Kepemimpinan

Gibson et al menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu.<sup>3</sup> Dengan demikian seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain tanpa paksaan agar secara bersama-sama mewujudkan visinya. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosis situasi sebaik-baiknya. Diagnosis situasi berkaitan dengan kapan, tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan, atasan dan bawahan.

### Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama.<sup>4</sup> Keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas jauh lebih produktif bila dibandingkan

<sup>1</sup> Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama, 2010. h.260.

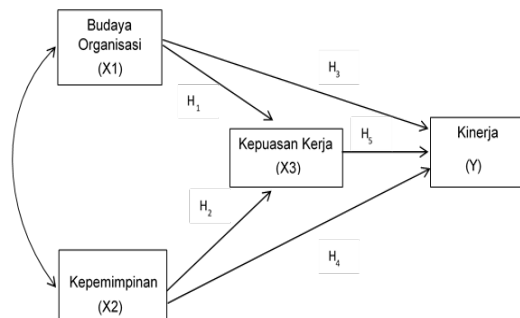
<sup>2</sup> Ibid. h.256

<sup>3</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. 2011, Published by McGraw-Hill. H. 314.

<sup>4</sup> Robbins and Judge. Op cit. h. 40.

dengan karyawan yang tidak puas telah menjadi prinsip dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.<sup>5</sup>

### KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1. Model Konstelasi Variabel Penelitian

### HIPOTESIS PENELITIAN

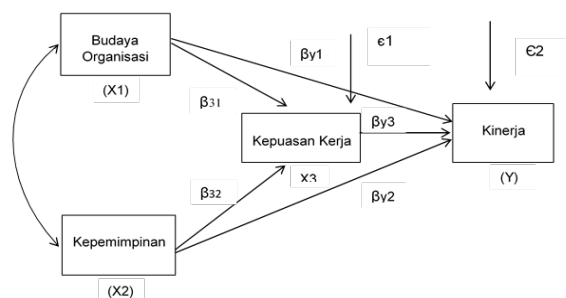
Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir di atas, dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H<sub>2</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H<sub>3</sub> : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja
- H<sub>4</sub> : Kepemimpinanberpengaruh terhadap kinerja
- H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja

### METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah pendekatan kuantitatif dan data penelitian merupakan data primer, dengan menggunakan Analisa jalur. Metode pengumpulan data menggunakan cara sampling dengan jumlah responden sebanyak 51 orang terdiri dari semua level jabatan non eselon. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala linkert dengan alat bantu SPSS 25.00.

Untuk menghitung koefisien tiap jalur dibutuhkan koefisien korelasi pada tiap variabel. Variabel-variabel yang akan diteliti, disusun dengan model pengaruh antar variabel seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Model Teori Pengaruh antar variabel Penelitian

<sup>5</sup> S. P. Siagian. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara. h.295.

Keterangan :

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Kepemimpinan

$X_3$  = Kepuasan Kerja

$Y$  = Kinerja

$\varepsilon_1$  = Pengaruh variabel lain pada substruktur -1

$\varepsilon_2$  = Pengaruh variabel lain pada substruktur - 2

Tabel Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

NO	VARIABEL	VALIDITAS		RELIABILITAS (ALPHA CROWNBACH)
		VALID	TIDAK VALID	
1	KINERJA PERSONEL	26	4	0,9603
2	BUDAYA ORGANISASI	28	2	0,9649
3	KEPEMIMPINAN	28	2	0,9241
4	KEPUASAN KERJA	22	8	0,9168

#### A. Hipotesis Statistika

Hipotesis penelitian yang diajukan secara statistik dinyatakan sebagai berikut:

- Pengujian pengaruh  $X_1$  terhadap  $X_3$   
 $H_0 : \beta_{31} = 0$   
 $H_1 : \beta_{31} > 0$
- Pengujian pengaruh  $X_2$  terhadap  $X_3$   
 $H_0 : \beta_{32} = 0$   
 $H_1 : \beta_{32} > 0$
- Pengujian pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$   
 $H_0 : \beta_{y1} = 0$   
 $H_1 : \beta_{y1} > 0$
- Pengujian pengaruh  $X_2$  terhadap  $Y$   
 $H_0 : \beta_{y2} = 0$   
 $H_1 : \beta_{y2} > 0$
- Pengujian pengaruh  $X_3$  terhadap  $Y$   
 $H_0 : \beta_{y3} = 0$   
 $H_1 : \beta_{y3} > 0$

Keterangan notasi yang dipergunakan dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0$ : Hipotesis nol

$H_1$ : Hipotesis alternatif

$\beta_{31}$ : Koefisien jalur (beta) tentang pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

$\beta_{32}$ : Koefisien jalur (beta) tentang pengaruh langsung variable Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

$\beta_{y1}$ : Koefisien jalur (beta) tentang pengaruh langsung variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ )

$\beta_{y2}$ : Koefisien jalur (beta) tentang pengaruh langsung variabel Kemimpinan  $X_2$  terhadap Kinerja ( $Y$ )

$\beta_{y3}$ : Koefisien jalur (beta) tentang pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

Tabel Hasil Uji Normalitas

No	Galat Taksiran Regresi	N	$\alpha = 0,05$	Nilai Sig.	Ket
1	Y atas $X_1$	51	0,05	0,162	Normal
2	Y atas $X_2$	51	0,05	0,200	Normal
3	Y atas $X_3$	51	0,05	0,290	Normal
4	$X_3$ atas $X_1$	51	0,05	0,255	Normal
5	$X_3$ atas $X_2$	51	0,05	0,322	Normal

Sehingga dapat dikemukakan bahwa distribusi galat Kinerja (Y), Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

### Uji Linearitas

Tabel Hasil Uji Linear

No	Galat Taksiran regresi	Nilai Sig.	F Hitung	F table	Ket
1	Y atas $X_1$	0,492	1,005	2,790	Linear
2	Y atas $X_2$	0,251	1,251	2,790	Linear
3	Y atas $X_3$	0,297	1,238	2,790	Linear
4	$X_3$ atas $X_1$	0,173	1,459	2,790	Linear
5	$X_3$ atas $X_2$	0,140	1,545	2,790	Linear

Berdasarkan hasil tabel di atas Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen atas Komunikasi, Komitmen atas Kepemimpinan, Komitmen atas Kepuasan, Kepuasan atas Komunikasi dan Kepuasan atas Kepemimpinan mempunyai hubungan yang linear.

### Uji Homogenitas

Tabel Uji Homogenitas

No	Galat Taksiran regresi	N	Nilai Signifikansi	Ket
1	Y atas $X_1$	94	0,479	Homogen
2	Y atas $X_2$	94	0,416	Homogen
3	Y atas $X_3$	94	0,407	Homogen
4	$X_3$ atas $X_1$	94	0,097	Homogen
5	$X_3$ atas $X_2$	94	0,093	Homogen

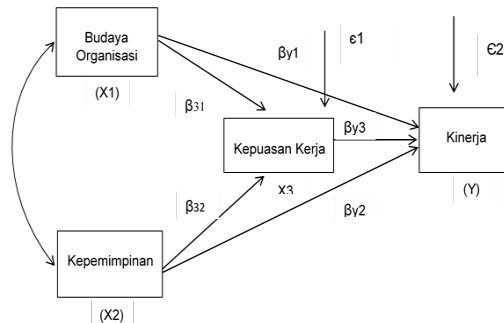
Uji Homogenitas data penelitian dilakukan dengan menggunakan Lavene test. Uji homogenitas data bertujuan untuk mengetahui apakah kedua sampel berasal dari populasi yang 51 homogen atau tidak. Perhitungan uji homogenitas menggunakan software SPSS adalah dengan Uji Levene statistics. Cara menafsirkan uji levane ini adalah, jika nilai sig. Levene statistic > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variasi data adalah homogen.

## Pengujian Model

Pengujian koefisien jalur dilaksanakan setelah dilakukan beberapa langkah dalam analisis jalur (Path analysis). Langkah-langkah tersebut meliputi: (a) penentuan model struktural tentang sistem yang dianalisis (b) Menentukan Matriks Korelasi dan (c) Menentukan koefisien jalur dan uji signifikansi koefisien jalur dan uji koefisien jalur. Penentuan model teoritik yang dijadikan model struktural telah dilakukan dan terdiri dari empat model substruktural. Perhitungan koefisien jalur dan pengujian serta interpretasinya diterangkan pada bagian-bagian berikut:

### 1. Model struktural antar variabel

Dalam sebelumnya telah dirumuskan dan dijelaskan model struktural dalam analisis Budaya Organisasi ( $X_1$ ), Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ). Model struktural terdiri atas dua substruktur, yaitu substruktur -1 dan substruktur 2 yang dapat dilihat pada gambar



Gambar : . Model struktural hubungan kausal antara Variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $Y$

Keterangan :

$X_1$  = Budaya Organisasi

$X_2$  = Kepemimpinan

$X_3$  = Kepuasan Kerja

$Y$  = Kinerja

$\epsilon_1$  = Pengaruh variabel lain pada substruktur -1

$\epsilon_2$  = Pengaruh variabel lain pada substruktur – 2

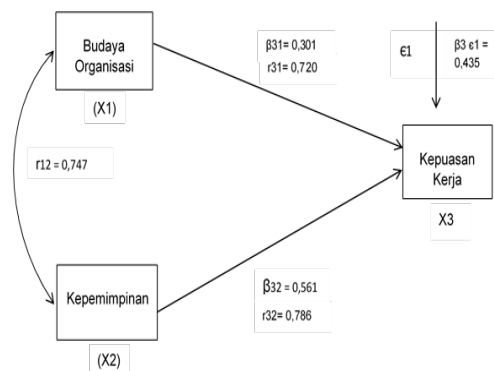
### 2. Koefisien jalur pada substruktur-1

Hasil perhitungan uji t pada disajikan dalam tabel di atas Dapat dilihat bahwa nilai t hitung  $X_3X_1 = 2,371$ , t hitung  $X_3X_2 = 4,422$ . Kedua besaran thitung pada substruktur-1 lebih besar dari t tabel . dengan demikian koefisien jalur signifikan.

Tabel Hasil uji individu Koefisien jalur pada substruktur-1

Jalur	Koefisien jalur	dk	T hitung	T tabel	Hasil uji
				$\alpha = 0,05$	
X1 terhadap X3	0,301	50	2,371	1,676	Berpengaruh langsung signifikan
X2 terhadap X3	0,561	50	4,422	1,676	Berpengaruh langsung signifikan

Besarnya nilai R Square ( $R^2$ ) yang terdapat pada tabel 'Model Summary' adalah sebesar 0.658. hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  adalah sebesar 6,58 %, sisanya dipengaruhi variabel lain.



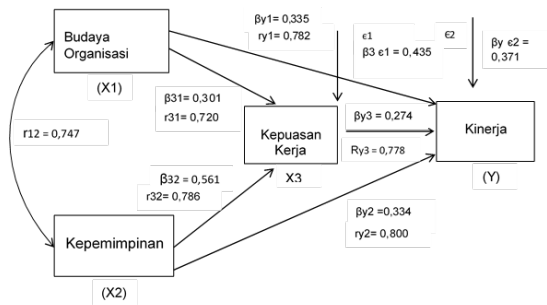
Gambar : Hubungan kausal pada substruktur-1 hasil perhitungan analisis jalur

### 3. Koefisien jalur pada substruktur-2

Tabel Hasil uji individu Koefisien jalur pada substruktur-2

Jalur	Koefisien jalur	dk	T hitung	T tabel	Hasil uji
				$\alpha = 0,05$	
X1 terhadap Y	0,335	50	2,850	1,676	Berpengaruh langsung signifikan
X2 terhadap Y	0,334	50	2,529	1,676	Berpengaruh langsung signifikan
X3 terhadap Y	0,274	50	2,160	1,676	Berpengaruh langsung signifikan

Besarnya nilai R Square ( $R^2$ ) yang terdapat pada tabel 'Model Summary' adalah sebesar 0.742. hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $X_3$  adalah sebesar 7,42 %, sisanya dipengaruhi variabel lain.



Gambar : Model hubungan struktural -2 berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur

### Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan analisis model struktural hubungan kausal, hasil perhitungan yang diperoleh digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Penarikan kesimpulan hipotesis dilakukan melalui perhitungan nilai koefisien jalur dan signifikansi untuk jalur yang diteliti. Selanjutnya nilai koefisien setiap jalurnya berdasarkan hipotesis yang diajukan dan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

Untuk menguji bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Y_1} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Y_1} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{Y_1}$ ) = 0,335 dengan t hitung 2,850 dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh tabel (0,05) = 1.676, karena nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja.

2. Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

Untuk menguji bahwa Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Y_2} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Y_2} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{Y_2}$ ) = 0,334 dengan t hitung 2,529 dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh tabel (0,05) = 1.676, karena nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja.

3. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

Untuk menguji bahwa Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ), maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{Y_3} = 0$$

$$H_1 : \beta_{Y_3} > 0$$



Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{Y_3}$ ) = 0,274 dengan t hitung 2,160 dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh tabel (0,05) = 1.676, karena nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja.

4. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )

Untuk menguji bahwa kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap motivasi ( $X_3$ ), maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{31} = 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{31}$ ) = 0,301 dengan t hitung 2,371 dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh tabel (0,05) = 1.676, karena nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap motivasi.

5. Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ).

Untuk menguji bahwa Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), maka hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{32} = 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur ( $\beta_{32}$ ) = 0,561 dengan t hitung 4,422 dan pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$  diperoleh tabel (0,05) = 1.676, karena nilai t hitung > t tabel, maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian koefisien jalur sangat signifikan. Dari temuan ini ternyata kemampuan kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap motivasi.

### **Pembahasan hasil penelitian**

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima kebenarannya, yaitu Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja, sebesar 33,5 % artinya apabila Budaya Organisasi dapat diterima dengan baik dalam lingkungan bekerja, maka personel atau karyawan akan mempunyai kinerja yang tinggi dan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja. Besarnya kontribusi secara langsung variabel Budaya Organisasi terhadap variabel kinerja sangat signifikan, oleh karena itu untuk mengoptimalkan kinerja yang relatif tinggi, maka harus diupayakan dengan meningkatkan budaya organisasi yang baik. Budaya Organisasi hampir sama besarnya dengan koefisien jalurnya dengan variabel-variabel lainnya. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. faktor budaya organisasi meliputi aspek nilai inti, lingkungan, bisnis, pelopor, jaringan budaya pola ritual keyakinan, nilai dan perilaku, gaya, manajemen, norma-norma dan prosedur pedoman perilaku. Budaya Organisasi yang baik akan dapat

berpengaruh pada peningkatan kinerja personel Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Latif et al dan Fahmi bahwa budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pencapaian tujuan dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

2. Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja (Y).  
Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kedua yaitu Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 33,4% artinya peningkatan kualitas kepemimpinan menyebabkan peningkatan kualitas kinerja dan dapat diterima kebenarannya. Kemampuan pemimpin dalam memimpin akan membawa personel memiliki kinerja yang lebih baik karena salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah kepemimpinan, Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personel. Kepemimpinan paling tinggi koefisien jalurnya dibandingkan dengan variabel-variabel lainnya. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat sekarang ini dimana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan personel. Pemimpin dengan kemampuan yang otoriter, partisipatif, delegatif, karismatik dan demokrasi yang baik mampu mendorong personel untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dimana indikator kemampuan yang otoriter, delegatif, karismatik dan demokrasi berada dalam kategori kuat, sedangkan indikator partisipatif mendapatkan kategori sangat kuat dari personel. Kepemimpinan lebih mendasarkan pada sebuah iktikad untuk melakukan peran dalam mempengaruhi dan mengarahkan secara efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu dengan kepemimpinan yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja personel yang memiliki kemampuan kerja yang relatif lebih baik atau mempunyai kemampuan kerja yang tinggi, sehingga pada akhirnya kinerja akan dapat tercapai lebih baik.
3. Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja (Y).  
Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja (Y), dengan nilai koefisien jalur 27.4% artinya peningkatan kualitas kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kualitas kinerja diterima kebenarannya Kepuasan Kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja, Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas dan tidak puas dalam bekerja. Hasilnya menekankan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) personel harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan personel meningkat. Artinya apabila setiap personel memiliki moral kerja, dedikasi atau semangat kerja, kecintaan terhadap apa yang dikerjakan dan disiplin saat bekerja, maka dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja personel. Dari uraian diatas maka kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja personel
4. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ )  
Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis keempat Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dengan nilai koefisien jalur 0,301 artinya peningkatan kualitas Budaya Organisasi menyebabkan

peningkatan kualitas Kepuasan Kerja diterima kebenarannya, yaitu budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kepuasan kerja,

Dari pernyataan diatas dapat diambil suatu pernyataan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan budaya organisasi, semakin nyaman budaya organisasi yang dirasakan personel dalam mengatasi suatu tantangan dalam pekerjaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan personel dalam bekerja, ini berarti budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

5. Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan kerja ( $X_3$ )

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa hipotesis kelima Kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja ( $X_3$ ), dengan nilai koefisien jalur 0,561 artinya peningkatan kualitas Kepemimpinan menyebabkan peningkatan kualitas Kepuasan Kerja. diterima kebenarannya, yaitu Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap Kepuasan Kerja, artinya semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat, pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan personel sehingga personel akan merasa puas. Peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif.

## **KESIMPULAN**

1. Budaya Organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja personel sebesar 33,5 %, berarti apabila budaya organisasi semakin kuat dan kokoh dalam lingkungan bekerja, ternyata akan menyebabkan peningkatan kualitas kinerja personel.
2. Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja sebesar 33,4 %, berarti apabila mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan seseorang ternyata akan menyebabkan peningkatan kualitas kinerja personel.
3. Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja sebesar 27,4 %, berarti apabila dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja personel.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap kepuasan kerja sebesar 30,1%, berarti apabila semakin nyaman budaya organisasi yang dirasakan personel dalam mengatasi suatu tantangan dalam pekerjaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan personel dalam bekerja.
5. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja sebesar 56,1 %. Berarti apabila semakin efektif kepemimpinan seseorang, maka personel akan merasakan puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja personel kearah lebih produktif.maka meningkat juga motivasinya di dalam melaksanakan pekerjaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amstrong, Michael. 2006. Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines, London and Philadelphia: Kogan Page

- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta, Amara Books
- Antonakis, 2008. *Transformational Leadership*. Creative Commons,
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. 2003. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Editio)*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Le Pine, and Wesson. 2011. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the work Place* (New York: McGraw-Hill Companies. Inc
- Darojat ,Tubagus Achmad. 2015. *Manajemen Personalia Masa Kini*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Dirwan, A.2019. *Statistika: Aplikasi Praktis untuk Penelitian*. Depok. Rajawali Pers
- Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: PPSK-UGM
- Fahmi, Irham. 2014. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta
- Gibson, James L. 2011. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. *Organizations Behavior, Structure, Processes.*,Published by McGraw-Hill
- Hakim, Adnan. 2015. *Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi*. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol 4, Issue 5
- Hasibuan, Malayu S,P.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Hofstede, G., Bram N, Denise D. O, dan Geert S. 1990 *Measuring Organizational Cultures: A. Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*.
- Ivancevich, John M. Robert Konopaske Michael T. Matteson. 2014. *Organizational Behavior & Management, Tenth Edition:by The McGraw-Hill Companies*
- Kreitner, R. & A. Kinicki. 2001. *Organizational Behavior. Fifth Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill
- Latif, Muhammad Shahzad et al, 2013. *Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance*. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 5
- Lebas, M., & Euske, K.A, 2004 .*A conceptual and operational delineation of performance*. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*
- Li Yueh Chen. 2004. "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firm of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*

- Luthans, Fred. 2008. *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach* 12th Edition, New York: McGrawHill
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martin, J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba
- Maxwell, John C. 2004. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. 21 Hukum Kepemimpinan Sejati. Jakarta: Interaksara
- Nawawi, Hadari. 2006. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya organisasi kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri
- Prawirosentono. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Rafferty, A. L. & M. Griffin. 2004. *Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions*. *Journal of the Leadership Quarterly*
- Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press
- Sadeghi, Amir, Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. 2013. "The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction". *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4
- Schein, Edgar H.. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition Published by Jossey-Bass A Wiley San Francisco
- Sedarmayanti. 2010 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Shobirin, Achmad. 2020. *Budaya: Sumber Kekuatan Sekaligus Kelemahan Organisasi*. Jakarta: Jurnal Siasat Bisnis
- Siagian, S. P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara
- Spector. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Stoner, James A.F, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert. 2003. *Management*. 6th Edition. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall International, Inc
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana

- Tichy, N. & M. Devanna. 1986. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley & Sons
- Tucker, L. R. & C. Lewis, 2004. The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*
- William, B. Werther & Keith Davis Jr. 2004. *Human Resources and Personal Management*. Edisi ke-9. McGraw-Hill, Inc; USA
- Xiaoxia Zhang and Bing Li. 2013. Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics, and finance*. Volume 4 Number 1
- Yukl, Gary A., 2013. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo