



PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Achmad Dwi Anang Fanani*¹, Martaleni², Rini Astuti³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Gajayana Malang

e-mail: milanello8jr@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan sampel yang digunakan berjumlah 96 orang responden di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo (Bagian Umum dan Bagian Kesejahteraan Rakyat). Analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : Kepemimpinan ; Budaya Organisasi ; Motivasi Kerja ; Kinerja Pegawai ; Kepuasan Kerja

Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of leadership on job satisfaction, the influence of leadership on employee performance, the influence of organizational culture on job satisfaction, the influence of organizational culture on employee performance, the effect of work motivation on job satisfaction, the influence of work motivation on employee performance, the influence of job satisfaction on employee performance, the influence of leadership on employee performance through job satisfaction, the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction, the effect of work motivation on employee performance through job satisfaction. This research is a quantitative study with a sample of 96 respondents at the Regional Secretariat of Probolinggo Regency (General Section and People's Welfare Section). The analysis used is path analysis. The results showed that leadership had a direct significant effect on job satisfaction, leadership had no direct significant effect on employee performance, organizational culture had no direct significant effect on job satisfaction, organizational culture had a direct significant effect on employee performance, work motivation had a significant effect on satisfaction work, work motivation has a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, leadership has a significant effect on employee performance through job satisfaction, organizational culture has no significant effect on employee performance through job satisfaction, work motivation has no significant effect on employee performance through satisfaction Work.

Keywords: *Leadership ; Organizational culture ; Work motivation ; Employee Performance; Job satisfaction*

PENDAHULUAN

PNS merupakan salah satu unsur Aparatur Sipil Negara (ASN). Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, pegawai ASN terdiri atas dua jenis, yaitu PNS yang diangkat sebagai pegawai tetap dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang diangkat sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintah. Pada Desember 2020, jumlah PNS di Indonesia yaitu 4.168.118 orang, yang terdiri atas 2.176.588 wanita (52%) dan 1.991.530 pria (48%). Sebanyak 77% dari mereka bekerja di instansi pemerintah daerah, sedangkan 23% sisanya di instansi pemerintah pusat. Sekitar 11% menduduki jabatan struktural, 50% menduduki jabatan fungsional, dan 39% menduduki jabatan pelaksana. Pemerintah sebagai organisasi sektor publik, menyadari akan pentingnya sumberdaya manusia untuk mencapai visi, dan misi organisasi. Terlihat dari meningkat atau menurunnya kinerja ASN. Faktor kinerja merupakan masalah penting bagi organisasi. Kinerja yang bagus diperlukan dalam setiap kerjasama ASN dalam mencapai tujuan, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan sebuah organisasi adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap organisasi.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 14 menyebutkan urusan pemerintahan kabupaten/kota yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan. Pelaksanaan otonomi daerah merupakan titik fokus yang penting dalam rangka memperbaiki kesejahteraan rakyat. Pengembangan suatu daerah dapat disesuaikan oleh pemerintah daerah dengan potensi dan kekhasan daerah masing-masing. Kabupaten Probolinggo berupaya mensejahterakan masyarakat adalah dengan memanfaatkan seoptimal mungkin sumber daya yang ada, yaitu sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam fungsi pelayanan serta membangun kualitas kinerja pemerintahan yang efektif dan efisien guna meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Sekretariat Daerah adalah organisasi pemerintahan yang perannya cukup vital dalam penyelenggaraan pemerintahan tingkat daerah. Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa pemerintah daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Kepala daerah dibantu oleh perangkat daerah yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana, dan unsur penunjang. Sekretariat Daerah sebagai salah satu unsur staf memiliki kedudukan yang strategis karena bertugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerahserta pelayanan administratif. Oleh karena itu dalam upaya pencapaian keberhasilan pelaksanaan tugas, Sekretariat Daerah perlu didukung dengan perencanaan yang baik sesuai dengan visi dan misi daerah yang dijabarkan dalam kerangka tugas dan fungsi perangkat daerah. Penjabaran tersebut tercermin dalam rumusan tujuan dan sasaran Renstra Sekretariat Daerah (Renstra) beserta indikator kinerja sarasannya yang dituangkan dalam perencanaan jangka menengah perangkat daerah sebagai Renstra perangkat daerah. Sekretariat Daerah adalah unsur staf pemerintah daerah yang berada yang dipimpin oleh seorang sekretaris daerah yang dibantu oleh beberapa asisten dan juga masing-masing kepala bagian yang bertanggungjawab langsung kepada kepala daerah. Tugas umum dari Sekretariat Daerah adalah melaksanakan dan menyelenggarakan pemerintahan, administrasi, ketatalaksanaan, organisasai, kepegawaian serta pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah di kabupaten/kota. Mantang (2015:20) mengatakan bahwa Sekretariat Daerah merupakan pusat kegiatan administrasi dari pada roda pemerintahan di daerah. Pengangkatan sekretaris daerah dititikberatkan pada pendidikan, pengalaman dan kecakapan kerja. Maka dari itu jabatan sekretaris daerah bisa disebut dengan jabatan karier.

Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. "Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang

pimpinan terhadap kemampuan bawahannya” (Veithzal, 2006:64). Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinan). Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang bertanggungjawab kepada Bupati. Pabundu (2008:4) menyatakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal, sedangkan menurut McKenna dan Beech (2000:63) budaya organisasi atau budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima, sedangkan menurut Makmuri (2005:531) budaya organisasi didefinisikan asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari Adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja dengan baik.

Menurut McShane dan Von Glinow (2010) “motivasi merupakan kekuatan individu yang mempengaruhi arah, intensitas, dan persistensi perilaku secara sukarela”. Sedangkan menurut Lusri & Siagian (2017) motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku. Motivasi karyawan dapat meningkatkan performa kerja dan daya saing kerja. Selain itu, penelitian menyebutkan adanya hubungan antara motivasi dan peforma kerja. Hal ini berarti semakin tinggi atau semakin termotivasinya seorang karyawan maka performa kerjanya pun akan meningkat (Putra & Wikansari, 2017). Melihat hal tersebut, pengetahuan akan motivasi dan pemberian motivasi pada karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan. Hal ini karena motivasi dapat meningkatkan performa kerja dan performa organisasi itu sendiri. Pimpinan harus memahami sumber motivasi terbesar PNS dan bagaimana cara untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi tersebut.

McShane dan Von Glinow (2010) disebutkan bahwa motivasi muncul karena adanya kebutuhan. Kebutuhan manusia menurut Maslow terdiri dari lima hal, yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan terhadap love and belongingness, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri. Sedangkan menurut McShane & Von Glinow, (2010), setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Terdapat tiga tipe individu berdasarkan kebutuhannya. Pertama, individu dengan kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan. Kedua, individu dengan kebutuhan untuk mendapatkan penerimaan dari orang lain. Ketiga, individu dengan kebutuhan untuk mendapatkan kekuasaan.

Kinerja menurut Mahsun (2013 : 25) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Sumarsono (2004) “kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan”. Kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan ketrampilan serta semangat kerja sesuai dengan harapan organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sesuai dengan harapan organisasi, kadang-kadang tidak mempunyai semangat kerja tinggi sehingga kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan organisasi akan dapat dicapai melalui kinerja yang positif dari pegawainya, sebaliknya organisasi akan menghadapi hambatan dalam pencapaian tujuan manakala kinerja para pegawai tidak efektif dalam arti tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diinginkan oleh organisasi (Achmad, 2009).

Kepuasan kerja sangat berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi dalam kinerja pegawai seperti kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi. namun dalam pelaksanaannya terkadang faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja kurang dapat perhatian dari pihak

organisasi atau pemimpin. Seorang pemimpin harus menjadi panutan bagi seluruh karyawan dan staff yang berkerja daalm suatu organisasi tersebut. Seorang pemimpin dapat memberikan peranan penting dalam perubahan dalam pelaksanaan suatu organisasi.

Kepemimpinan dapat terlaksanan dengan baik jika seorang pemimpin memiliki kompetensi kecerdasan emosi kepemimpinan. Salah satu faktor yang berpengaruh dalam kepuasan kerja yang lain adalah motivasi kerja. Kinerja pegawai akan menjadi tinggi jika adanya dorongan motivasi, begitu pun sebaliknya jika pegawai tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Dengan adanya motivasi kerja maka dapat lebih mudah dalam mengapai kinerja yang diharapkan dalam oraganisasi tersebut sehingga terdapat kepuasan kerja dalam pencapaian kinerja yang baik. Dalam perkembanganya tidak hanya pada organisasi swasta yang mengalami hal tersebut, tetapi juga pada organisasi pemerintahan. Salah satunya ialah Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. Peningkatan keberhasilan pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangan Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses pelaksanaan pembangunan di Wilayah Pemerintah Kabupaten Probolinggo pada khususnya serta pembangunan Regional dan Nasional pada umumnya yang diarahkan untuk mewujudkan cita-cita luhur bangsa Indonesia untuk menuju masyarakat yang adil, makmur, sejahtera, mandiri dan bermataabat. Dinamika pegawai Sekretariat daerah Kabupaten Probolinggo dimana kinerja pegawai masih ada yang kurang baik dari sisi kehadiran pegawai dan kinerja yang secara tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi yang membuat motivasi kerja dan kepuasan pegawai. Selaras dengan *reward* dan *punishment* pegawai yang berlaku dengan penerimaan tambahan penghasilan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian deskriptif kuantitatif statistik. Arikunto (2010) menjelaskan bahwa penelitian deskripsi kuantitatif statistik yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei. Menurut (Sugiyono, 2012:11) metode survei yaitu “metode penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antara variabel sosiologis maupun psikologis”. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS dan Honorer pada kantor Sekretariat Kabupaten Probolinggo (Bagian Kesejahteraan rakyat & Bagian Umum) yang berjumlah orang 96 orang. Sampel yang akan digunakan oleh peneliti adalah semua pegawai Sekretariat Kabupaten Probolinggo (Bagian Kesejahteraan rakyat & Bagian Umum) yang berjumlah 96 orang, sehingga bisa dijelaskan bahwa dalam pengambilan data ini melalui sensus. Alat analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Autokorelasi

Berdasarkan hasil uji dengan SPSS 25 didapatkan hasil uji autokorelasi pada Tabel 1 dan 2:

Tabel 1
Uji Durbin-Watson Persamaan Pertama
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.488 ^a	.238	.213	1.628	2.223

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Tabel 2
Uji Durbin-Watson Persamaan Kedua
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.684 ^a	.467	.444	1.542	1.837

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

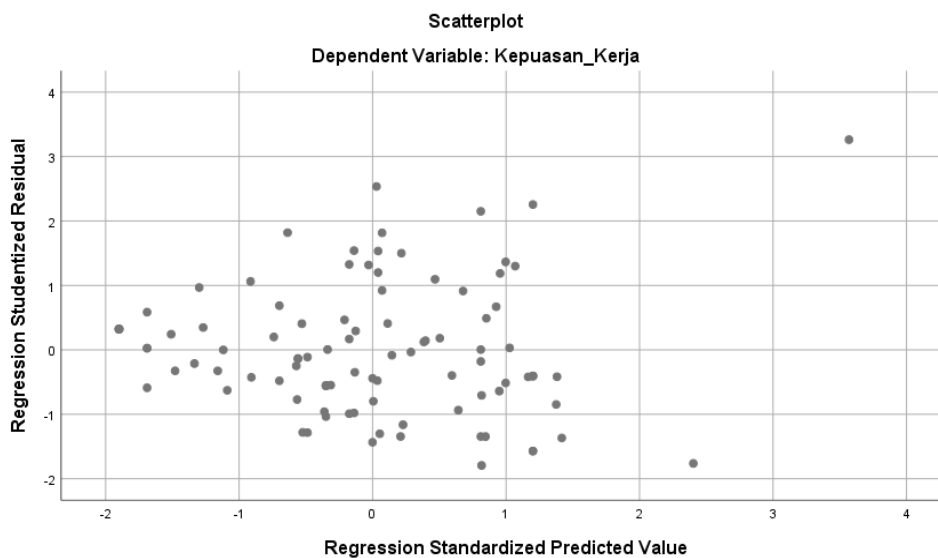
Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 1 dan 2 dapat diketahui bahwa hasil uji Dubin Watson dari persamaan regresi pertama didapatkan nilai sebesar 2,223 dan regresi kedua sebesar 1,837. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan di mana $1 < DW < 3$ untuk persamaan regresi pertama dapat disimpulkan tidak ada autokorelasi yang mana hasil masih dalam rentang $1 < 2,223 < 3$. Untuk persamaan kedua juga tidak ada autokorelasi di mana $1 < 1,837 < 3$. Dapat disimpulkan bahwa kedua persamaan regresi tidak ada autokorelasi.

b. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Adapun setelah diolah melalui program SPSS pada penelitian ini maka muncul Gambar 1 dan Gambar 2 :

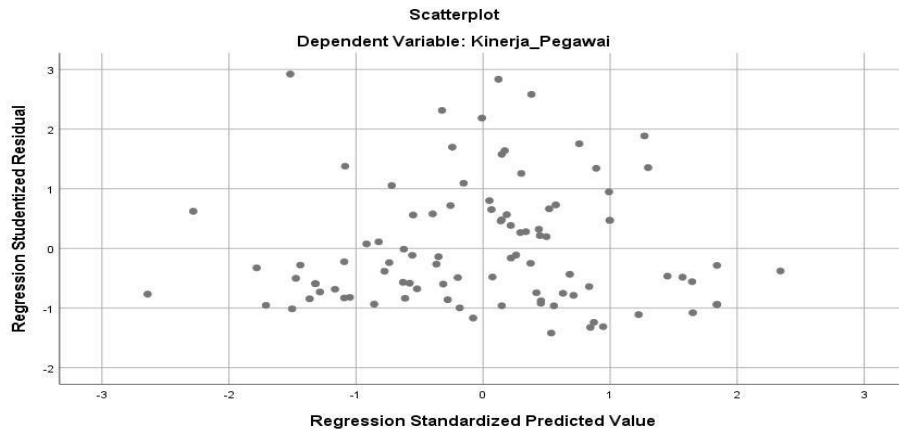
Gambar 1
Scatter Plot Persamaan Pertama



Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Gambar 1 menjelaskan bahwa pada *scatterplot* terlihat bahwa *plot/* titik-titik menyebar secara acak di atas maupun di bawah titik nol pada sumbu *regression studentized residual*, oleh karenanya berdasarkan uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik, maka pada model regresi pertama yang terbentuk dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

Gambar 2
Scatter Plot Persamaan Kedua



Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Gambar 2 menjelaskan bahwa pada *scatterplot* terlihat bahwa *plot/* titik-titik menyebar secara acak diatas maupun di bawah titik nol pada sumbu *regression studentized residual*, oleh karenanya berdasarkan uji heterokedastisitas dengan menggunakan metode analisis grafik, maka pada model regresi kedua yang terbentuk dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

c. Uji Multikolinieritas

Adapun hasil dari olah statistik pada pengujian multikolinieritas untuk dua persamaan regresi adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Uji Multikolinieritas Persamaan Pertama

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.561	2.334	4.525	.000		
	Kepemimpinan	.317	.108	2.927	.004	.781	1.280
	Budaya Organisasi	.063	.119	.530	.597	.752	1.330
	Motivasi Kerja	.295	.126	2.345	.021	.753	1.329

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Tabel 4
Uji Multikolinieritas Persamaan Pertama

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.828	2.445	1.975	.051		
	Kepemimpinan	.052	.107	.483	.630	.714	1.400
	Budaya Organisasi	.355	.113	3.133	.002	.750	1.334
	Motivasi Kerja	.348	.123	2.835	.006	.710	1.408
	Kepuasan Kerja	.375	.099	3.802	.000	.762	1.313

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 3 dan 4 hasil uji multikolinieritas persamaan pertama dan kedua menjelaskan bahwa hasil perhitungan VIF adalah kurang dari 10 atau $VIF < 10$, sehingga diputuskan bahwa model regresi yang terbentuk tidak terjadi gejala multikolinieritas.

d. Uji Normalitas

Adapun hasil pengujian distribusi normal dengan menggunakan uji statistik Kolmogorov-Smirnov sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Persamaan Pertama
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.85646020
Most Extreme Differences	Absolute	.085
	Positive	.085
	Negative	-.037
Test Statistic		.085
Asymp. Sig. (2-tailed)		.081 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov dengan probabilitas signifikan sebesar 0,081. Nilai probabilitas variabel lebih dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua data penelitian telah berdistribusi normal.

Tabel 6
Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Persamaan Kedua
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.50892198
Most Extreme Differences	Absolute	.053
	Positive	.053
	Negative	-.047
Test Statistic		.053
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c, d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data primer diolah, tahun 2022

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov dengan probabilitas signifikan sebesar 0,200. Nilai probabilitas variabel tersebut lebih dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa semua data penelitian untuk persamaan regresi kedua telah berdistribusi normal.

Analisis Data
Model Persamaan 1

Tabel 7
Hasil Uji t Regresi Pertama

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.561	2.334		4.525	.000
	Kepemimpinan	.317	.108	.301	2.927	.004
	Budaya Organisasi	.063	.119	.056	.530	.597
	Motivasi Kerja	.295	.126	.246	2.345	.021

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 25, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 7 di atas dapat disimpulkan hasil uji hipotesis, sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel kepemimpinan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,927 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,004 ($0,004 < 0,005$). Maka Variabel Kepemimpinan (X1) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 1 yang menyebutkan Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) terbukti.

b. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) (H2)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 0,530 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,597 ($0,597 > 0,005$). Maka Variabel Budaya Organisasi (X2) dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 2 yang menyebutkan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) tidak terbukti.

c. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) (H3).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi kerja (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,345 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,021 ($0,021 < 0,005$). Maka Variabel Motivasi Kerja (X3) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 3 yang menyebutkan Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) terbukti.

Model Persamaan Kedua

Tabel 8
Hasil Uji t Regresi Kedua

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.828	2.445		1.975	.051
	Kepemimpinan	.052	.107	.044	.483	.630
	Budaya Organisasi	.355	.113	.277	3.133	.002
	Motivasi Kerja	.348	.123	.257	2.835	.006
	Kepuasan Kerja	.375	.099	.333	3.802	.000

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 25, Tahun 2022

Berdasarkan Tabel 8 di atas dapat disimpulkan hasil uji hipotesis, sebagai berikut:

d. Kepimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) (H4).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) memiliki nilai t hitung sebesar 0,483 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,630 ($0,630 > 0,005$). Maka Variabel Kepemimpinan (X1) dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan

kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 4 yang menyebutkan Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) tidak terbukti.

e. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) (H5).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel budaya organisasi (X2) memiliki nilai t hitung sebesar 3,133 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,002 ($0,002 < 0,005$). Maka Variabel Budaya Organisasi (X2) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 5 yang menyebutkan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) terbukti.

f. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) (H6).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Motivasi Kerja (X3) memiliki nilai t hitung sebesar 2,835 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,006 ($0,006 < 0,005$). Maka Variabel Motivasi Kerja (X3) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 6 yang menyebutkan Variabel Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) terbukti.

g. Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) (H7).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai t hitung sebesar 3,082 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,0060 ($0,000 < 0,005$). Maka Variabel Kepuasan Kerja (Z) dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 7 yang menyebutkan variabel Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) terbukti.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel X1, X2, dan X3 terhadap variabel Y melalui Z.

h. Kepimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) (H8).

Pada Tabel 4.25 dan 4.26, dapat kita lihat pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar **0,044**, pengaruh tidak langsung X1 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu: $0,301 \times 0,333 = \mathbf{0,100}$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,044 + 0,100 = 0,144$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pengaruh tidak langsung ($0,044 < 0,144$), hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan (X1) melalui kepuasan kerja (Z) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 8 yang menyebutkan Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z) terbukti.

i. Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) (H9).

Pada Tabel 4.26 dan 4.27, dapat kita lihat pengaruh langsung yang diberikan X2 terhadap Y sebesar **0,277**. Pengaruh tidak langsung X2 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X2 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu : $0,056 \times 0,333 = \mathbf{0,01}$. Maka pengaruh total yang diberikan X2 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,277 + 0,019 = 0,296$. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung ($0,277 > 0,019$), hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi (X2) melalui kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 9 yang menyebutkan Variabel Budaya Organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z) tidak terbukti.

j. Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) (H10).

Pada Tabel 4.25 dan 4.26, dapat kita lihat pengaruh langsung yang diberikan X3 terhadap Y sebesar **0,257**, pengaruh tidak langsung X3 melalui Z terhadap Y adalah perkalian antara nilai beta X3 terhadap Z dengan nilai beta Z terhadap Y yaitu: $0,246 \times 0,333 = 0,082$. Maka pengaruh total yang diberikan X3 terhadap Y adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu: $0,257 + 0,082 = 0,339$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung ($0,257 > 0,082$), hasil ini menunjukkan bahwa **secara tidak langsung motivasi kerja (X3) melalui kepuasan kerja (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)**. Dengan kata lain berdasarkan hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa hipotesis 10 yang menyebutkan Variabel Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepuasan kerja (Z) tidak terbukti.

SIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad. 2009. *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Jaksbangpressindo.
- Achmad, E. Kuncoro dan Riduwan. 2014. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan ke-6. Bandung: Alfabeta.
- Ahmad Maksun. (2013). *Evaluasi Pembelajaran Sebuah Pengantar*. Pontianak: STAIN Pontianak Press.
- Amirullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anoraga, Pandji. 2004. *Manajemen Bisnis*, Cetakan Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anjas. 2021. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi dengan Sistem Reward sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja PNS pada Kantor DPMPTSP Kabupaten Jeneponto*. STIE Nobel Indonesia.
- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arismunandar. 2006. *Manajemen Pendidikan (Peluang dan Tantangan)*. Makasar: State University of Makasa Press.
- A.S, Munandar. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI.
- As'ad, Moh. 2003. *Produktivitas Kerja Karyawan*. ED 4, Yogyakarta: Liberti.
- Anwar. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bambang Guritno dan waridin. 2005. Guritno. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja JRBI*. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Eliyana, Ma'arif dan Muzakki. 2018. *Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance*. Repository. unair.ac.id.

- Eugene McKenna dan Nie Beech, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta Andi.
- Fitria. 2017. *Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan non medis dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Klinik Spesialis Ginjal dan Hipertensi Rasyida Medan)*” journal.feb-uniss.ac.id.
- Gibson, James L. et al. (1996). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Diterjemahkan oleh Ninuk Adriani. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- HM. Sonny Sumarsono. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Jember: Graha Ilmu.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFPE.
- Hasibuan Malayu S.P. (1999). *Organisasi & Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: BumiAksara.
- Irwan, nujum & Mangkona. 2020. *The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction*.
- Lusri, L., Siagian, H. 2017. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya*. AGORA Vol. 5, No. 1.
- Mantang, Amir. 2015. *Pelaksanaan Fungsi Sekretariat dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Saerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara*. Skripsi. Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Makmuri, Muchlas. 2005. *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Maslow. (2013). *Motivasi dan Kepribadian (Teori Motivasi dengan Pendekatan Hierarki Kebutuhan Manusia)*. Jakarta: PT. PBP.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5th ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Moeljono. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Moch. Noor Setyo Wardono. 2012. *Pengaruh Pendidikan Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 1, Nomor 2, September.
- Mubarogq dan Darmanto. 2016. *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemasang)*. Maksimum Vol.5 No.1 September 2015 – Februari 2016.
- Namus. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta:Prenhalindo.
- Nawawi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Nugrahaningsih dan Kusnaedi. 2016. *Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (survei pada PT. pelabuhan indonesia ii (persero) cabang cirebon)*. Journal media studi ekonomi. neliti.com.
- Putra & Wikansari. 2017. *Pengaruh motivasi terhadap performansi kerja karyawan*. jameb.stimlasharanjaya.ac.id.
- Pabundu, Tika. 2008, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Purnomo, Eliyana, Pramesti. 2022. *The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable*. <https://scholar.unair.ac.id>.
- Robbins, Stephen, P, 2003, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy. 2011. *Organizational behavior. Fourteenth Edition. Pearson education*. New Jersey 07458. 77-89.
- Rivai, Veithzal, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Ridlwani, Purwandari dan Rahmatsyah. 2021. *The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*. <https://www.researchgate.net>.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Serdarmayanti. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung. CV Mandar Maju.
- Sinulingga. 2014. *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Sudaryo, Y. Agus Ariwibowo dan Nunung Ayu Sofiati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*, repository.um-palembang.ac.id.
- Sanosra Abadi. 2021. *Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di universitas muhammadiyah jember dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening*.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. CV. Alfabeta.
- Santoso, Singgih (2010). *Statistik Parametrik, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Cetakan Pertama. PT. Elex media Komputindo, Jakarta, PT Gramedia, Jakarta.
- Swastha, Basu dan Irawan. 1997. *Manajemen Pemasaran Modern*. Cetakan Kelima. Yogyakarta: Liberty.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Internet

www.scholar.go.id

Peraturan Perundang-undangan

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah
Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil disebutkan unsur-unsur kepemimpinan.
Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 239/IX/6/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Peraturan Bupati Kabupaten Probolinggo Nomor 14 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah