

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH KOTA KENDARI.

**Nasriah**

Program Pascasarjana Universitas Halu Oleo, Kendari  
Email: [nasriahsia22@gmail.com](mailto:nasriahsia22@gmail.com)

**Rahmat Madjid**

Universitas halu Oleo, Kendari

**Bahana Adam**

Universitas Halu Oleo, Kendari

### Abstract

*The purpose of this study are: 1) to examine the effect of organizational culture on employee job satisfaction, 2) to examine the effect of leadership behavior on employee job satisfaction, 3) to examine the influence of organizational culture on employee performance, 4) influence of leadership behavior on employee performance, 5) to assess influence satisfaction with employee performance. The object of this research is the Regional Secretariat of Kendari City. The population of this research is the employees of the Regional Secretariat of Kendari City, amounting to 66 people. The sampling technique uses a census / saturation technique, meaning that all populations are used as samples, thus the study sample is 66 people. Data collection techniques using questionnaires, scale of data measurement using a Likert scale. The research data is analyzed using path analysis with the help of smartPLS 2 software. The results of the study: 1) organizational culture has a positive and significant effect on employee job satisfaction, 2) leadership behavior has a positive and significant effect on employee job satisfaction, 3) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, 4) leadership behavior has a positive and significant effect on employee performance, 5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance.*

**Keywords :** *Organizational Culture, Leadership Behavior, Satisfaction And Employee Performance.*

### 1. LATAR BELAKANG

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, aspirasi, harapan, dan perilaku yang dibentuk dari waktu ke waktu di setiap organisasi yang berlaku di dalamnya dan secara langsung dan tidak langsung menentukan fungsi dan kinerja. (Nicolescu, dan Verboncu, 2008 hal.322). Budaya organisasi yang kuat mendukung anggotanya untuk memahami bagaimana melaksanakan tugas dan memberikan stabilitas kepada organisasi (Robbins 2008).

Penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menemukan hasil yang beragam. Penelitian Widarsih *et al*

(2018), Sunya *et al* (2017), Valentina *et al* (2017), Isa *et al* (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Fattah (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Demikian penelitian Bangun *et al* (2018) mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Day and Lord (dalam Robbins, 2008) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi karena pemimpin yang berhasil akan dapat mengantisipasi perubahan untuk memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat

produktivitas tinggi, memperbaiki kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi menuju targetnya.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja pegawai menemukan hasil yang beragam. Penelitian Inceoglu et al (2018) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Fattah (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dengan penelitian Sarminanto et al (2017), Darmawanthy et al (2018) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain penelitian Kertiriasih et al (2018), Fithriana & Adi (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Demikian pula penelitian Sunya et al (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Variabel kepuasan karyawan juga memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan perasaan seseorang tentang tugas pekerjaannya yang ditunjukkan oleh perilaku positif karyawan terhadap semua hal yang dihadapi di tempat kerja (Handoko, 2001).

Penelitian terdahulu tentang pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai menemukan hasil yang beragam. Penelitian Widarsih et al (2018), Bintang et al (2017), Fattah (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disisi lain penelitian Prasetyo (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya meningkatkan komitmen organisasional dan meningkatkan konsistensi perilaku karyawan (Robbins, 2008:726).

Penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai menemukan hasil yang beragam. Penelitian Al-Sada et al (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Ilham (2018) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Kadir & Amalia (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Begitupun juga dengan penelitian Khuzaeni et al (2013) mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai.

Penelitian Sahin & Busra (2016) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Demikian pula penelitian Sunya et al (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Konsep Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2013, h.113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Robbins (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Indikator budaya organisasi menurut Wallach (1983), Syauta et al (2012), Al-Sada et al (2017) mengelompokkan budaya organisasi menjadi tiga, yaitu :

1. Budaya birokrasi, budaya birokrasi adalah kondisi selang budaya perlu pengaturan, perintah dan aturan.
2. Budaya inovatif, budaya inovatif membawa kebebasan kepada peserta di dalamnya

untuk bebas dalam berpikir, menyatakan pendapat, membebaskan pikiran dan perasaan mereka dan untuk bekerja

3. Budaya suportif, budaya suportif ada dalam interaksi komunikasi memberi penekanan pada nilai-nilai kekerabatan seperti harmoni, keterbukaan, persahabatan, kerja sama, dan kepercayaan

### Konsep Perilaku Kepemimpinan

Robbins (2001:70) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Gibson (2002:65) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

Hersey & Blanchard (1988) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan dapat diukur dengan dua dimensi atau variabel indikator, yakni : (1) perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas bawahan (*task behaviour*) dan (2) perilaku pemimpin yang berorientasi pada penciptaan hubungan yang baik antara atasan-bawahan dan antara bawahan (*relationship behaviour*).

Houses (2001) menjelaskan bahwa kepemimpinan memiliki fungsi motivasional. Salah satu proposisi *path-goal theory* seperti yang dikemukakan House dan Mitchell adalah: *The leader behaviour is acceptable and satisfying to subordinate to the extent that the subordinates see such behaviour as either an immediate source of satisfaction or as instrumental to future satisfaction*. Karenanya, input bagi teori tersebut adalah beragam jenis perilaku pemimpin, dan outputnya adalah penerimaan bawahan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja bawahan, dan motivasi bawahan.

Ide dasar yang melandasi teori tersebut adalah bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan, motivasi dan kinerja bawahan dengan memberikan ganjaran (*rewards*), perolehan ganjaran tergantung pada pencapaian kinerja dan membantu bawahan dalam memperoleh ganjaran

dengan menjelaskan arah (*path*) tujuan-tujuan (yaitu dengan membantu bawahan untuk memahami secara jelas tentang apa yang harus mereka kerjakan), dan membuat arah tersebut mudah dilaksanakan (yaitu dengan memberikan bantuan pada bawahan).

### Konsep Kepuasan Kerja

Devis dalam Mangkunegara (2011:117) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah : "*job satisfaction is the favorableness or unfavourableness withamployess view their work*" , kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Hasibuan (2012:202), mengemukakan bahwa : Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Menurut Luthans dalam Mangkunegara (2010:115), mengutip pendapat Locke bahwa : Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

Menurut Luthans dalam Mangkunegara (2010:225), ada 6 dimensi kepuasan kerja adalah yang merupakan 6 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu :

1. Upah atau Gaji (*Pay*).  
Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima pegawai dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
2. Kondisi Kerja (*Working conditions*).  
Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.
3. Rekan Kerja (*Co-worker*).  
Rekan kerja, merupakan suatu tingkat dimana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang "kuat"

- menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi pegawai.
4. **Supervisi (*Supervision*).**  
Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi pegawai agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
  5. **Pekerjaan Itu Sendiri (*The work itself*).**  
Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
  6. **Promosi Jabatan (*Promotion opportunities*).**  
Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja.

### Konsep Kinerja Pegawai

Menurut Robbin (1997:26) bahwa kinerja merupakan ukuran *performance* yang meliputi efektivitas dan efisiensi. Efektif berkaitan dengan pencapaian sasaran, sedang efisien adalah ratio antara output yang efektif dengan input yang diperlukan untuk mencapai sasaran.

Menurut Perka BKN No. 1 Tahun 2013 Penilaian kinerja pegawai berdasarkan sistem yang telah ditetapkan yaitu dengan sistem penilaian pegawai, secara umum sistem yang dimaksud disini merupakan kesatuan dari substansi internal dan eksternal pegawai dengan bobot 60 % (enam puluh persen) sasaran kinerja pegawai negeri sipil dan 40 % (empat puluh persen) perilaku kerja, dengan kata lain dalam suatu sistem penilaian tersebut harus memuat aspek tersebut.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil yang berdasarkan sistem penilaian kinerja yang tepat, benar dan obyektif harus dilakukan secara berkala untuk mengetahui kinerja pegawai negeri

sipil dalam proses evaluasi tahunan kinerja pegawai serta dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dalam mengusung reformasi birokrasi internal dalam lembaga aparatur negara.

Berdasarkan pada tujuan penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yg dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menyusun Sasaran Kinerja Pegawai sesuai rencana kerja tahunan instansi, bila tidak susun dijatuhkan hukuman dinas sesuai PP 53 / 2010, Sasaran Kinerja Pegawai terdiri dari kegiatan tugas jabatan dan target yg harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai, bila tidak disetujui maka keputusan diserahkan kepada atasan pejabat penilai dan bersifat final. Ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari meliputi aspek penilaian yaitu kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dan target, bila realisasi lebih dri target maka penilaian sasaran kinerja pegawai capaiannya dpt lebih dri 100%.

### 3. KERANGKA KONSEPTUAL

Studi empiris telah meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Jika hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja lebih kuat, itu merupakan budaya yang kuat dalam organisasi. Jika hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja rendah, itu merupakan budaya organisasi yang lemah (Lund, 2003: 23). Penelitian terdahulu Sada et al (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Ilham (2018) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, aspirasi, harapan, dan perilaku yang dibentuk dari waktu ke waktu di setiap organisasi yang berlaku di dalamnya dan secara langsung dan tidak langsung menentukan fungsi

dan kinerja.(Nicolescu, dan Verboncu, 2008 hal.322). Penelitian Widarsih *et al* (2018), Sunya *et al* (2017), Valentina *et al* (2017), Isa *et al* (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan (Robbins, 2008:432). Dalam menjalankan proses kepemimpinan biasanya individu yang melakukan itu dituntut memiliki jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia. Pemimpin adalah orang yang memiliki keterampilan dan kekuatan dalam satu bidang, sehingga ia dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai satu atau lebih tujuan.

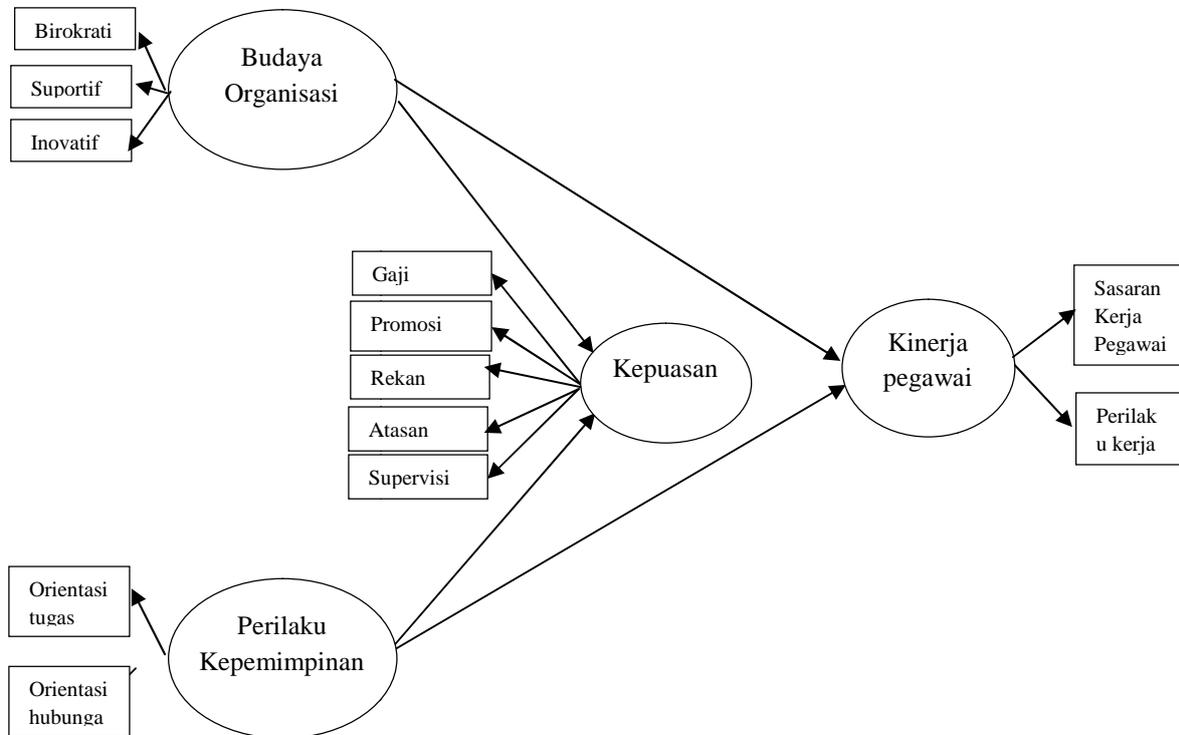
Penelitian Sahin & Busra (2016) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Demikian pula penelitian Sunya *et al* (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Day and Lord (dalam Robbins, 2006) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi karena pemimpin yang berhasil akan dapat mengantisipasi perubahan untuk

memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat produktivitas tinggi, memperbaiki kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi menuju targetnya. Penelitian Fattah (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dengan penelitian Djamila *et al* (2017), Sunya *et al* (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan pegawai memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan perasaan seseorang tentang tugas pekerjaannya yang ditunjukkan oleh perilaku positif pegawai terhadap semua hal yang dihadapi di tempat kerja (Handoko, 2001). Seluruh kemajuan kinerja organisasi adalah efek dari peningkatan kinerja karyawan yang merasa puas dengan tugasnya. Kepuasan kerja di tempat kerja tergantung pada apa yang diharapkan dan didapat oleh pegawai karena pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individualistis dan bergantung pada setiap pribadi setiap karyawan. Penelitian Widarsih *et al* (2018), Bintang *et al* (2017), Fattah (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Kerangka Pikir Penelitian



### Hipotesis Penelitian

Penelitian terdahulu Sada et al (2017) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Ilham (2018) juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka :

Hipotesis 1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, aspirasi, harapan, dan perilaku yang dibentuk dari waktu ke waktu di setiap organisasi yang berlaku di dalamnya dan secara langsung dan tidak langsung menentukan fungsi dan kinerja. (Nicolescu, dan Verboncu, 2008 hal.322). Penelitian Widarsih et al (2018), Sunya et al (2017), Valentina et al (2017), Isa et al (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan

penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian adalah:

Hipotesis 2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan (Robbins, 2006:432). Dalam menjalankan proses kepemimpinan biasanya individu yang melakukan itu dituntut memiliki jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia. Pemimpin adalah orang yang memiliki keterampilan dan kekuatan dalam satu bidang, sehingga ia dapat mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai satu atau lebih tujuan.

Penelitian Sahin & Busra (2016) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Demikian pula penelitian Sunya et al (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis 3: Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Day and Lord (dalam Robbins, 2006) menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan sangat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi karena pemimpin yang berhasil akan dapat mengantisipasi perubahan untuk memotivasi bawahannya untuk mencapai tingkat produktivitas tinggi, memperbaiki kinerja yang buruk, dan mendorong organisasi menuju targetnya. Penelitian Fattah (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dengan penelitian Djamil et al (2017), Sunya et al (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian ini adalah:

Hipotesis 4: Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan pegawai memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan perasaan seseorang tentang tugas pekerjaannya yang ditunjukkan oleh perilaku positif pegawai terhadap semua hal yang dihadapi di tempat kerja (Handoko, 2001). Seluruh kemajuan kinerja organisasi adalah efek dari peningkatan kinerja karyawan yang merasa puas dengan tugasnya. Kepuasan kerja di tempat kerja tergantung pada apa yang diharapkan dan didapat oleh pegawai karena pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individualistik dan bergantung pada setiap pribadi setiap karyawan.

Penelitian Widarsih *et al* (2018), Bintang *et al* (2017), Fattah (2017) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka:

Hipotesis 5: Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 4. METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil Sekretariat Daerah Kota Kendari yang berjumlah 66 orang. Ukuran penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus / jenuh, artinya adalah semua sampel dijadikan sebagai sampel, dengan demikian maka jumlah sampel penelitian berjumlah 66 orang.

Model yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel penelitian adalah model structural dengan menggunakan alat analisis Jalur (*path analysis*). Model persamaan structural merupakan metode analisis hubungan simultan variabel dependen dan independen. Tujuan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh dalam jalur tersebut di tunjukan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel bebas terhadap variabel terikat, Riduan (2006). Untuk mengukur pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini, maka data penelitian dianalisis dengan menggunakan software smartPLS.

Terdapat 2 model persamaan yaitu: Persamaan model 1, yaitu untuk menghitung pengaruh budaya organisasi (X1), perilaku kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan (Y1) dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y_1 = X_1 Y_1 + X_2 Y_1 + 1$$

Keterangan:

Y1	=	kepuasan
$\beta_1 - \beta_k$	=	Koefisien analisis jalur
X1	=	budaya organisasi
X2	=	perilaku kepemimpinan

Persamaan model 2 menghitung pengaruh budaya organisasi (X1), perilaku kepemimpinan (X2), kepuasan (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2), dengan model Persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = X_1 Y_2 + X_2 Y_2 + Y_1 Y_2 + 1$$

Keterangan:

Y2	=	Kinerja pegawai
$\beta_1 - \beta_k$	=	Koefisien analisis jalur

- Y1 = Kepuasan
- X1 = Budaya organisasi
- X2 = Perilaku kepemimpinan
- = Gallat atau Error

Sedangkan untuk mengetahui signifikansi variabel budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja pegawai, dan signifikansi variabel budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan maka dapat membandingkan nilai t hitung (t statistic dalam PLS) dengan t tabel.

Taraf signifikansi dalam penelitian ini adalah sebesar 5% dan dengan jumlah sampel sebesar 66 maka diperoleh t-tabel adalah 1,67. Oleh karena itu apabila diperoleh t-hitung > t-tabel maka dinyatakan signifikan, namun sebaliknya apabila diperoleh t-hitung < t-tabel maka dinyatakan tidak signifikan.

## 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Hasil Penelitian

#### Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel laten dengan 12 indikator. Evaluasi model pengukuran variabel laten didasarkan substansif konten yaitu dengan membandingkan besarnya relative weight dan melihat signifikansi ukuran weight tersebut (Chin dalam Solimun, 2008, 2010 ; dan Ghozali, 2008). Evaluasi model pengukuran setiap variabel laten dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Variabel Budaya Organisasi

Indikator variabel budaya organisasi terdiri dari : budaya birokrasi, budaya suportif, budaya inovatif. Nilai loading faktor untuk setiap indikator budaya organisasi dapat dilihat pada table 5.10 berikut ini:

Tabel.1. Model Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Outer weight	T-Statistic (t kritis : 1,67)
Birokrasi	0,333	8,618
Suportif	0,333	7,137
Inovatif	0,333	6,959

Sumber: olah data dengan PLS, 2019.

Tabel diatas menunjukkan bahwa tiga indikator yang merefleksikan variabel budaya organisasi yakni birokrasi, suportif dan inovatif. Ketiga indicator tersebut secara statistic dinyatakan signifikan karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,67). Berdasarkan nilai outer weight diketahui bahwa ketiga indicator tersebut sangat dominan dalam membentuk variabel budaya organisasi.

#### b. Variabel Perilaku Kepemimpinan

Indikator variabel perilaku kepemimpinan terdiri dari : orientasi tugas, orientasi hubungan. Nilai loading faktor untuk setiap indikator perilaku kepemimpinan dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 2. Model Variabel perilaku kepemimpinan

Indikator	Outer weight	T-Statistic (t kritis : 1,67)
Orientasi tugas	0,500	36,34
Orientasi hubungan	0,500	20,94

Sumber: olah data dengan PLS, 2019.

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari dua indikator yang merefleksikan variabel perilaku kepemimpinan yakni orientasi tugas dan orientasi hubungan. Kedua indicator tersebut secara statistic dinyatakan signifikan karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,67). Berdasarkan nilai outer weight diketahui bahwa kedua indicator tersebut sangat dominan dalam membentuk variabel perilaku kepemimpinan.

#### c. Variabel Kepuasan

Indikator variabel kepuasan terdiri dari : gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan supervisi. Nilai loading faktor untuk setiap indikator kepuasan dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 3. Model Variabel kepuasan

Indikator	Outer weight	T-Statistic (t kritis : 1,67)
Gaji	0,200	2,66
Promosi	0,200	3,17
Rekan kerja	0,200	2,09
Atasan	0,200	4,63
supervisi	0,200	3,26

Sumber: olah data dengan PLS, 2019.

Tabel diatas tampak bahwa dari lima indikator yang merefleksikan variabel kepuasan yakni : gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan supervise. Kelima indikator tersebut secara statistic dinyatakan signifikan karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,67). Berdasarkan nilai outer weigh diketahui bahwa kelima indikator tersebut sangat dominan dalam membentuk variabel kepuasan.

#### d. Variabel Kinerja Pegawai

Indikator variable kinerja pegawai terdiri dari : sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Nilai loading faktor untuk setiap indikator kepuasan dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4. Model Variabel kinerja pegawai

Indikator	Outer weight	T-Statistic (t kritis : 1,67)
Sasaran kerja pegawai	0,500	10,38
Perilaku kerja	0,500	27,05

Sumber: olah data dengan PLS, 2019.

Tabel diatas tampak bahwa dari dua indikator yang merefleksikan variabel kinerja pegawai yakni : sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja.

Kedua indicator tersebut secara statistic dinyatakan signifikan karena nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (1,67). Berdasarkan nilai outer weigh diketahui bahwa kedua indikator tersebut sangat dominan dalam membentuk variabel kinerja pegawai.

#### Nilai Q-Square

Pengujian terhadap model Struktural dilakukan dengan melihat nilai *predictive relevance* ( $R^2$ ) R-Square yang merupakan uji *goodness fit model*. Adapun nilai Q square dapat disajikan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 5. R Square

Variabe	R-Square
Budaya Organisasi Perilaku kepemimpinan Kepuasan Kinerja pegawai	0,699

Sumber : Hasil olah data melalui PLS, 2019.

Model pengaruh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja pegawai memberikan nilai R-Square sebesar 0,699 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, perilaku kepemimpinan dan kepuasan sebesar 69,9% sedangkan sisanya 30,18% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Pada pembahasan sebelumnya telah dikemukakan bahwa untuk dapat menjawab permasalahan dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen maka dilakukan dengan analisis jalur (*path analysis*). Ringkasan hasil perhitungan analisis jalur dalam penelitian ini dapat disajikan melalui tabel di bawah ini :

Tabel 6 Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Variabel Penelitian			Koefisien jalur	t <sub>hitung</sub>	Hasil
Budaya Organisasi	→	Kepuasan	0,657	2,051	Signifikan
Perilaku kepemimpinan	→	Kepuasan	0,342	1,755	Signifikan
Budaya Organisasi	→	Kinerja pegawai	0,468	3,075	Signifikan
Perilaku kepemimpinan	→	Kinerja pegawai	0,202	1,871	Signifikan
Kepuasan	→	Kinerja pegawai	0,329	3,061	Signifikan
R-Square	=	0,699	Sampel : 66 orang		

Sumber : Hasil olah data melalui smartPLS ver 2.0, 2019.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada tabel 5.15.diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,657 + 0,342 + e$$

$$Y_2 = 0,468 + 0,202 + 0,329 + e$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan bahwa :

1. Apabila budaya organisasi yang terbentuk baik maka kepuasan pegawai akan meningkat.
2. Apabila perilaku kepemimpinan baik maka kepuasan pegawai meningkat
3. Apabila budaya organisasi baik maka kinerja pegawai menjadi meningkat
4. Apabila perilaku kepemimpinan baik maka kinerja pegawai menjadi meningkat
5. Apabila kepuasan pegawai meningkat maka kinerja pegawai meningkat.

## 5.2. Pembahasan

### Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan

Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan menemukan pengaruh yang positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan cukup bukti untuk diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mampu menjelaskan peningkatan kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan menunjukkan bahwa dengan membaiknya budaya organisasi yang

terbentuk di Sekretariat Daerah Kota Kendari antara lain : budaya birokrasi, budaya suportif dan budaya inovasi maka kepuasan pegawai meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang timbul dan terbangun di Sekretariat Daerah Kota Kendari dengan interpretasi baik hal ini diindikasikan dengan implementasi birokrasi yang baik, adanya sikap suportif dan inovatif pada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbin (2001) bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat (Lund, 2003: 23) bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan pegawai, Jika hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja lebih kuat, itu merupakan budaya yang kuat dalam organisasi. Jika hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja rendah, itu merupakan budaya organisasi yang lemah.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Herzberg (1959) bahwa kepuasan kerja adalah bagian dari pekerjaan karyawan, jika hal itu berpengaruh secara positif akan memotivasi karyawan dan memberikan kepuasan kerja, jika tidak maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jika karyawan organisasi memiliki lebih banyak pemahaman dengan budaya organisasi,

mereka akan memiliki lebih banyak Kepuasan kerja (Chang dan Lee, 2007).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sapada et al (2017) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik akan menciptakan kepuasan kerja yang lebih baik. Karyawan memiliki agresivitas kerja yang tinggi sehingga karyawan selalu penuh inisiatif dalam melakukan tugas, karyawan tidak selalu bergantung pada instruksi atasan ketika melaksanakan tugas, setiap karyawan membuat rencana kerja dan berusaha menyelesaikannya dengan baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Al-Sada et al (2017) yang mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Qatar, mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chipunza dan Malo (2017) bahwa karyawan akademik memiliki pandangan positif tentang budaya yang terlihat jelas di lembaga yang ada. Para akademisi puas dengan pekerjaan mereka dan ada hubungan moderat antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini pula mendukung penelitian Ilham (2018) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari menemukan pengaruh yang positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari cukup bukti untuk diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan mampu menjelaskan peningkatan kepuasan pegawai

Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Kendari telah menerapkan konsep mempengaruhi bawahannya agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Daerah Kota Kendari. Konsep ini berupa perilaku orientasi tugas dan perilaku orientasi hubungan yang dikembangkan oleh masing-masing pimpinan di unit kerjanya. Perilaku orientasi tugas yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja kepada bawahannya berupa : pemberian uraian tugas yang jelas, pemberian tanggung jawab yang jelas, pemberian prosedur kerja yang jelas, pemberian standar penilaian tugas yang jelas dan pemberian pengarahan tugas yang jelas kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins, (2008:432) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan. Dalam menjalankan proses kepemimpinan biasanya individu yang melakukan itu dituntut memiliki jiwa pemimpin sebagai pribadi manusia.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Khan dalam Hendjrahman dan Husnan (1990) bahwa pimpinan telah menjalankan tugasnya dengan baik apabila pimpinan tersebut memberikan kepuasan kepada bawahannya.

Hasil penelitian juga mendukung pendapat Luthans (2006) bahwa perilaku pemimpin berdampak terhadap kepuasan kerja. Silverhorne (2001) juga menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan terdiri dari pemberian kejelasan alur dan pemberian dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka (suportif) sehingga mampu membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Sahin & Busra (2016) bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai. Demikian pula penelitian Sunya et al (2017) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menemukan pengaruh yang positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai cukup bukti untuk diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mampu menjelaskan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan dengan membaiknya budaya organisasi yang terbentuk di Sekretariat Daerah Kota Kendari antara lain: budaya birokrasi, budaya suportif dan budaya inovasi maka kinerja pegawai meningkat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang timbul dan terbangun di Sekretariat Daerah Kota Kendari dengan interpretasi baik hal ini diindikasikan dengan implementasi birokrasi yang baik, adanya sikap suportif dan inovatif pada pegawai. Hal ini mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbin (2001) bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Budaya yang kuat akan mengantarkan kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins dan Judge (2002:284) bahwa budaya yang kuat akan berpengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Ritchie (2000) bahwa budaya organisasi mempengaruhi hasil seperti produktivitas,

kinerja, komitmen, kepercayaan diri, kepuasan dan perilaku etis. Budaya adalah salah satu aspek yang tidak berwujud, namun memainkan peran yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mana pun.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Widarsih *et al* (2018), Sunya *et al* (2017), Valentina *et al* (2017), Isa *et al* (2016) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari menemukan pengaruh yang positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari cukup bukti untuk diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan mampu menjelaskan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Kendari telah menerapkan konsep mempengaruhi bawahannya agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Sekretariat Daerah Kota Kendari. Konsep ini berupa perilaku orientasi tugas dan perilaku orientasi hubungan yang dikembangkan oleh masing-masing pimpinan di unit kerjanya. Perilaku orientasi tugas yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja kepada bawahannya berupa: pemberian uraian tugas yang jelas, pemberian tanggung jawab yang jelas, pemberian prosedur kerja yang jelas, pemberian standar penilaian tugas yang jelas dan pemberian pengarahan tugas yang jelas kepada pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Greenleaf (1997) bahwa perilaku para pemimpin akan menjadi panutan bagi karyawan, karena karyawan melihat bagaimana perilaku para

pemimpin dapat cocok dengan rencana mereka untuk bekerja dan berkontribusi pada organisasi. Dan perilaku kepemimpinan adalah faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja individu dan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Turner dan Muller (2005) bahwa perilaku kepemimpinan yang efektif secara positif mempengaruhi kinerja, efektivitas, dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins (2003) bahwa peran dan tanggung jawab utama seorang pemimpin adalah mengembangkan kapasitas untuk mengarahkan orang-orang dengan visi bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Inceoglu et al (2018) bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Fattah (2017) bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula dengan penelitian Sarminanto et al (2017), Darmawanthy et al (2018) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari menemukan pengaruh yang positif dan signifikan, maka hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari cukup bukti untuk diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan mampu menjelaskan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kota Kendari yang dicerminkan dengan keadaan emosional yang positif dari pegawai yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya di Sekretariat Daerah Kota

Kendari. Faktor yang paling dominan memberikan kepuasan kepada pegawai adalah indikator atasan, hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasa puas bekerja di Sekretariat Daerah Kota Kendari karena didorong oleh sikap yang baik oleh atasannya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Barakat et al (2015) bahwa Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja telah ditetapkan dengan kuat dalam literatur perilaku organisasi. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Handoko (2001) bahwa variabel kepuasan karyawan juga memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan perasaan seseorang tentang tugas pekerjaannya yang ditunjukkan oleh perilaku positif karyawan terhadap semua hal yang dihadapi di tempat kerja. Seluruh kemajuan kinerja organisasi adalah efek dari peningkatan kinerja karyawan yang merasa puas dengan tugasnya. Kepuasan kerja di tempat kerja tergantung pada apa yang diharapkan dan didapat oleh karyawan karena pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individualistis dan bergantung pada setiap pribadi karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Widarsih et al (2018), Bintang et al (2017), Fattah (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Keterbatasan Penelitian**

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden dalam teknik pengambilan sampel yang mana hasil yang didapat hanya diukur dari pernyataan-pernyataan dalam indikator pertanyaan yang diajukan bukan dari hasil pendapat terbuka.
2. Jawaban responden terhadap perilaku kepemimpinan masih sebatas kondisi yang dirasakan pada tahun-tahun sebelumnya sebab pada kepemimpinan saat ini belum terasa karena Sekretaris Daerah Kota Kendari saat ini baru dilantik tanggal 11 Maret 2019.

## 6. KESIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa terciptanya budaya organisasi yang baik yang diterapkan oleh Sekretariat Daerah Kota Kendari dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang diindikasikan dengan orientasi tugas dan orientasi hubungan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik yang diindikasikan dengan budaya birokrasi, budaya inovasi dan budaya suportif dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.
4. Perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa perilaku pemimpin yang diindikasikan dengan pemberian tugas yang jelas kepada bawahan, terjalinya hubungan yang harmonis antara pegawai dengan atasan dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.
5. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengandung makna bahwa pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja, rekan kerja, dan system yang terbangun baik berkaitan dengan gaji, promosi, atasan, supervise maka dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd.Nishat Faisal. 2017. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar Maryam, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12, Issue: 2, doi: 10.1108/EMJB-02-2016-0003
- Baek YM, Jung CS (2014) "Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment?". *The Social Science Journal*.
- Bangun Ramon. 2018. The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer / Employees, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bandung, Indonesia, March 6-8.
- Bintang Yuliana, Afnan Troena Eka, Mintarti Rahayu. 2017. The Influence of Leadership Orientation and Employee Satisfaction Towards Employee Performance: Study Conducted at Papua's Planning And Development Agency, *RJOAS*, 4(64), April 2017 DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-04.10>
- Chipunza Crispin. 2017. Organizational culture and job satisfaction among academic professionals at a South African university of technology, *Problems and Perspectives in Management*, Volume 15, Issue 2, 2017.
- Darmawanty Fiqa, Lumbanraja Prihatin, Nurbaity Lubis Arlina. 2018. The Influence Of Leadership Behavior, Communication And Work Motivation On The Employees' Performance At Kopertis Religion I In The North Of Sumatera. *International Journal of Scientific & Technology Research* Volume 7, Issue 5, Issn 2277-8616.
- Deal, Terrence. E dan Kennedy, A.A. 1982. *Corporate Culture*, Reading. Mass. Addison-Wesley.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta
- Fattah A Hussein. 2017. The Effect of Organizational Culture, Leader Behavior, Self-Efficacy, and Job Satisfaction on Job Performance of The Employees, *Jurnal Terapan Manajemen*

- dan Bisnis Volume 3 Number. Page 102-110 e-ISSN: 2477-5282
- Fernandez, S., dan Rainey, H.G. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. Public Administration Review, 168-176.
- Fitriana Noora, Adi Agung Nugroho. 2017. Dominant Effect Between Compensation, Leadership And Organizational Culture on Employee Performance Improvement, JAM 15,4.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press Mahwah, New Jersey.
- Griffin, 2004. *Komitmen Organisasi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Hadari, N. and Martini, M. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Cetakan Kelima. GadjahMada University Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handoko, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Holmes, S. and Marsden, S. 1996. "An Exploration of the Espoused Organizational Culture of Publik Accounting Firm". *Accounting Horizion*, September: 12-19.
- Ilham Romi. 2018. The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Advanced Management Science* Vol. 6, No. 1, March 2018
- Isa Mohd Faizal Mohd , Ugheoke Solomon Ozemoyah, Noor Wan Shakizah Wan Mohd. 2017. The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance : Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, E-ISSN: 2289-8298.
- Kertiriasih Ni Nengah Rupadi, Sujana I Wayan, Suardika I Nengah. 2018. The Effect of Leadership Style to Job Satisf action, Employee Engagement and Employee Perf ormance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon), *International Journal of Contemporary Research and Review* ISSN 0976 – 4852
- Kim WG, Brymer RA. 2011. "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance". *International Journal of Hospitality Management* 30: 1020-1026.
- Khadar Bassam Mohammad Abu. 2018. The Impact of Organizational Culture on Employee's Satisfaction at the Jordanian Company of Investments "Safeway" *American Journal of Industrial and Business Management*, 2018, 8, 13-26.
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mariati, Mauludin Hanif. 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)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver.I (August. PP 30-39.
- Narayana Narayan. 2017. A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management* : 72-76 ISSN: 2575-1948 (Print); ISSN: 2575-1441 (Online)
- Nicolescu O., Verboncu I., 2008. *Fundamentals management organization*, University Publishing, Bucharest, pp. 322.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading. MA: Addison-Wesley
- Palupi Dyah Ayu Puri, Cahjono Mardanung Patmo, Satyawati Endang. 2017. Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 6, Issue 4.
- Paschal Anozie & Nizam Ismail. 2016. Effects of Organisational Culture on Employees
- Corresponding Author: Nasriah | 146

- Performance: Case of Singapore Telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management* Page 19 Vol. 4 (No.1), April, 2016 ISSN: 2289-4519.
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H Jr. 1997. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Ga.K. Hall & Co., Maine, USA.
- Prasetyo Rony, Al Munawir, Prayitno Hadi. 2017. Work Motivation and Job Satisfaction as Determinants of Job Performance of Employees in Unej Medical Center. *Dama International Journal of Researchers (DIJR)*, ISSN: 2343-6743, ISI Impact Factor: 1.018 Vol 2, Issue 10, October, Pages 97 – 101.
- Sahin Mehmet, Busra. 2016. Effects of Leadership Behavior on the Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Public Sector Research, *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, ISSN: 2169-026X JEOM an open access journal.
- Sapada Achmad Faisal A, Gani Ahmad H. Basri Modding, Syamsu Nujum. 2017. The effect of organizational culture and work ethics on jobsatisfaction and employees performance, *The International Journal of Engineering and Science(IJES)* Volume 6 Issue 12 ISSN (e): 2319 – 1813 ISSN (p): 2319 – 1805
- Sarminanto, Djumilah Hadiwidjojo, Djumahir, Mintarti Rahayu. 2017. The Effect Of Culture An Behavior Of Leaders Toward Employee Performance: A Study On Savings And Loan Cooperatives In Papua
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama, Bandung.
- Siagian Sondang P, 2013, Manajemen Sumber daya Manusia, Bumi aksara, jakarta.*
- Sihombing Sahat, Astuti Endang Siti, Mussadieg Mussadieg, Hamied Djamhur, Rahardjo Kusdi. 2016. The effect of servant leadership to rewards, organizational culture, and its implication to employee's performance", *International Journal of Law and Management*, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>.
- Steyrer J, Schiffinger M, Lang R (2008) "Organizational commitment - A missing link between leadership behavior and organizational performance?". *Scandinavian Journal of Management* 24: 364-374.
- Sunya Jusuf, Basalamah Sallim, Gani Ahmad, Zakaria Junaidin. 2017. The Influence Of Leadership, Competency, Motivation And Organizational Culture On Employees' Job Satisfisfaction And Performance In Ternate City Government. *Science Arena Publications International journal of Business Management* Available online at [www.sciarena.com](http://www.sciarena.com), Vol, 2 (1): 1-11
- Stephen Ekpenyong Nkereuwern., Stephen Ekpenyong Alfred. 2016. Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University. *Higher Education of Social Science* Vol. 11, No. 5, 2016, pp. 36-46 DOI:10.3968/8876
- Valentina Munteanu, Ileana Paun Oana. 2017. The Influence of Organizational Culture on Company Performance, *Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series* Volume XVII, Issue 2.
- Widarsih R Wiwi, Mdhakomala, Supriyati Yetty. 2018. The Effect of Organizational Culture, Personality, and Job Satisfaction Toward Employees Performance In Directorate General Of Industrial Resilience And International Access Development. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)* Volume 06 Issue 03 Pages EM-2018-183-190.