

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI TERHADAP KEPUASAN KERJA ASN  
SERTA KINERJA ASN DI DINAS PETERNAKAN DAN PERIKANAN  
KABUAPTEN SITUBONDO**

Efi Nofiantari

[201913183@unars.ac.id](mailto:201913183@unars.ac.id)

Universitas Abdurrachman Saleh  
Situbondo

Karnadi

[Karnadi@unars.ac.id](mailto:Karnadi@unars.ac.id)

Universitas Abdurrachman Saleh  
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi

[Riska\\_ayu\\_pramesthi@unars.ac.id](mailto:Riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id)

Universitas Abdurrachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*Human resources are one of the important factors in a company to achieve its goals and objectives, because human resources are one of the determining factors for the success or failure of a company in achieving its goals. One that must be considered in managing human resources is regarding the placement of employees. The aim of this study was to determine the effect of organizational culture, work motivation and transformational leadership style on ASN job satisfaction and ASN performance in the Livestock and Fisheries Service of Situbondo District. the population in this study were all ASN employees of the Situbondo District Livestock and Fisheries Service. Random sampling method (simple probability sampling) without regard to strata in the population in this study. In taking this sample using saturated sampling, namely the technique of determining the sample when all members of the population are sampled. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural-partial Least square equation model (PLS-SEM).*

*The results of the hypothesis test have a direct effect using the smart PLS 3.0 application, indicating that organizational culture has a significant positive effect on job satisfaction. Work motivation has a significant positive effect on job satisfaction. Transformational leadership style has a significant positive effect on job satisfaction. Organizational culture has a significant positive effect on performance. Work motivation has a significant positive effect on performance. Transformational leadership style has no significant positive effect on performance. Job satisfaction has a significant positive effect on performance. Organizational culture on performance through job satisfaction has no significant positive effect. Work motivation on performance through job satisfaction has a significant positive effect. Transformational leadership style on performance through job satisfaction has a significant positive effect.*

*Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Performance.*

**1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasarannya, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Salah satu yang harus diperhatikan dalam mengelola sumber daya manusia adalah mengenai penempatan kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2017:62) “Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan

mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerja”.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Pruijt (2017:112) bahwa “Suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi menurut Affandi (2019:36) bahwa “Sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama”. Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain. Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik.

”Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa

visi tersebut sehingga dapat dicapai” (Benjamin dan Flynn, 2019:84). Model kepemimpinan transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat metransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat I: 1) *Idealized influence (charisma)*, 2) *Intellectual stimulation*, 3) *Individualized consideration*, 4) *Inspiration motivation*, (Bass and Avolio, 2020:86)

“Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu” (Robbins, 2021:139). Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk di dalamnya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan. Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan

dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga berhubungan dengan outcomes seperti kinerja, sehingga apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai tingginya kinerja.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pelayan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerja selain menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan Manajemen ASN. Kinerja adalah hasil atau prestasi seorang pegawai yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan organisasi. "Kinerja pegawai merupakan pola pikir dan tenaga dari seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilakukannya" Zaini (2019:12).

Berdasarkan penjelasan di atas peneliti mengambil judul tentang "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasi terhadap Kepuasan Kerja

ASN serta Kinerja ASN Di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabuapten Situbondo".

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018:256) bahwa "Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya". Menurut Ivancevich at. al. (2016:44) bahwa "Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi". Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden yaitu karyawan dan karyawati di dinas peternakan dan perikanan telah merasakan adanya Budaya Organisasi yang baik pada dasarnya sebuah instansi atau kantor harus terapkan, karena dengan adanya Budaya Organisasi yang baik dapat membantu kantor untuk mewujudkan tujuannya. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Nurista (2018), Haqq (2016) dan Siregar, I.P (2020).

Robbins dan Coulter (2018:256) bahwa "Hasil penelitian menunjukkan terdapat tujuh karakteristik utama, secara keseluruhan, merupakan hakikat dari budaya organisasi" sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan Risiko  
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada Hal yang Rinci

- Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) **Orientasi Hasil**  
Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
  - 4) **Orientasi Orang**  
Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
  - 5) **Orientasi Tim**  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
  - 6) **Keagresifan**  
Sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
  - 7) **Stabilitas**  
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

### **Motivasi Kerja**

Robbins dan Judge (2018:222) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas yang tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama orang bisa mempertahankan usahanya.

Newstrom dalam Wibowo (2013:110) mengemukakan bahwa “Motivasi kerja memiliki beberapa indikator”:

#### 1) *Engagement*

*Engagement* merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.

#### 2) *Commitment*

Komitmen adalah suatu tingkatan di mana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

#### 3) *Satisfaction*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

#### 4) *Turnover*

*Turnover* merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasi**

Sidik dan Dedi (2013:415) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan transformasi yaitu suatu karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pada tataran nilai”. Kepemimpinan akan mampu mengajak public untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan jangka pendek.

Menurut Gibson et. al. (2016:355) bahwa ”Memberikan identifikasi lima faktor Kepemimpinan Transformasi. Lima faktor inilah yang dijadikan sebagai dimensi Kepemimpinan Transformasi”. Lima faktor tersebut meliputi:

- 1) **Karisma (*charisma*)** Pemimpin mampu menanamkan suatu rasa

- nilai, hormat, dan kebanggaan dan untuk mengutarakan suatu visi yang jelas.
- 2) Perhatian Individu (*Individual attention*) Pemimpin member perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.
  - 3) Rangsangan Intelektual (*intellectual stimulation*) Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi yang mendorong para pengikut agar kreatif.
  - 4) Penghargaan yang tidak terduga (*contingent reward*) Pemimpin memberitahukan para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
  - 5) Manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran-sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas

### **Kepuasan Kerja**

Kreitner dan Kinicki (2015:169) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”. Pengertian ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan, Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya

dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2015:169) bahwa “Hasil penelitian di Cornell University mengembangkan *Job Deskriptive Index* (JDI) untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi” sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan  
Pekerjaan itu sendiri yang mencakup tanggung jawab (*responsibility*), kepentingan (*interest*) dan pertumbuhan (*growth*).
- 2) Gaji  
Bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran dan perasaan keadilan terhadap orang lainnya.
- 3) Promosi  
Peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya.
- 4) Rekan kerja  
Hubungan dengan rekan kerja, yang mencakup keselarasan social dan rasa hormat.
- 5) Pengawasan  
Kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknis dan dukungan sosial.

### **Kinerja**

Veitzhal dkk (2011:15) mengemukakan bahwa “Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya

pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

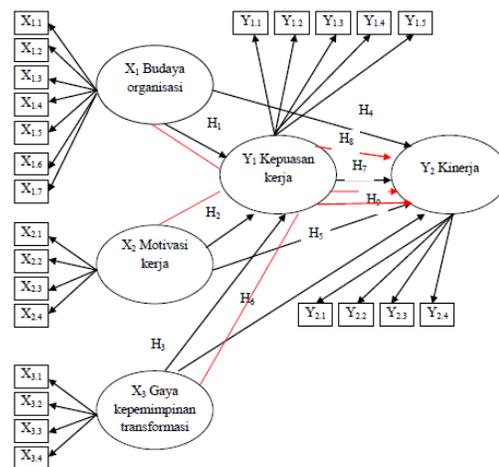
Menurut Mathis dan Jackson (2017: 324) bahwa “Kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja yang dilakukan karyawan”. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut:

- 1) *Quantity of output* (jumlah output)  
Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- 2) *Quality of output* (kualitas output)  
Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya
- 3) *Timeliness of output* (waktu)  
Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sehingga mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
- 4) *Effectiveness of work completed* (efektif).  
Penyelesaian pekerjaan tepat waktu sesuai dengan yang telah ditetapkan, artinya pelaksanaan suatu pekerjaan dinilai baik atau

tidaknya sangat tergantung pada penyelesaian akhir pekerjaan, cara melaksanakannya, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan pekerjaan pegawai

**Kerangka Konseptual**

Sugiyono (2013:128) mengemukakan bahwa "Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep lainnya dari masalah yang ingin diteliti". Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka penelitian ini menguji “Pengaruh Budaya organisasi, Motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan transformasi terhadap Kepuasan kerja ASN serta Kinerja ASN di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo”. Maka dapat dilihat hubungan dari variabel bebas Budaya organisasi (X<sub>1</sub>), Motivasi kerja (X<sub>2</sub>), Gaya kepemimpinan transformasi (X<sub>3</sub>) dan *variabel intervening* Kepuasan kerja ASN (Y<sub>1</sub>), serta variabel terikat Kinerja ASN (Y<sub>2</sub>).



Gambar 1 Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:10) menyatakan bahwa “Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini pada Pengaruh Budaya organisasi, Motivasi kerja dan Gaya kepemimpinan transformasi terhadap Kinerja ASN serta Kepuasan kerja di Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H<sub>4</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>5</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>6</sub> : Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>7</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H<sub>8</sub> : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H<sub>9</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H<sub>10</sub> : Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:2) bahwa “Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian”. Rancangan penelitian merupakan rancangan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian.

#### Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo Jalan. Pb. Sudirman no. 77c Karangasem Patokan. Waktu penelitian ini dilakukan selama 3 bulan mulai Januari - Maret 2023.

#### Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2015:84) bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah Dinas Peternakan dan Perikanan yang berjumlah 81 ASN.

Menurut Sugiyono (2015:85) bahwa “Teknik pengambilan sampel dalam suatu penelitian dapat menggunakan sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel.

### Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono (2015:38) bahwa “Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut diantaranya: Variabel bebas dalam penelitian ini Budaya organisasi ( $X_1$ ), Motivasi kerja ( $X_2$ ) dan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ). Pada penelitian ini yang menjadi variabel intervening ( $Y_1$ ) adalah Kepuasan kerja ASN. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja ASN.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena perhitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Observasi, Studi Pustaka, Wawancara, Kuesioner dan Dokumentasi

### Metode Analisis Data

Tahapan penelitian dimana data yang sudah dikumpulkan dikaji dan diolah dalam rangka menjawab permasalahan yang ada, oleh karena itu analisis sesuai dengan data yang telah diperoleh dengan menggunakan peralatan analisis sebagai berikut:

### Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan korelasi Antara skor indikator dengan skor konstraknya. Uji validitas konvergen menggunakan smart PLS 3.0. Dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7.

### Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018:45) bahwa “Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang dimaksudkan untuk mengetahui adanya ukuran dalam penggunaannya”. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai  $\alpha > 0,70$ , dan sebaliknya jika variabel dikatakan tidak reliabel apabila  $\alpha < 0,70$ . Pada penelitian ini untuk mengukur *cronbach alpha* dan *composite reliability* menggunakan smart PLS 3.0.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel terdistribusi normal atau tidak”.

Uji normalitas dapat dilihat pada nilai-nilai Critical (CR) dari *skewness* dan *kurtosisnya*. Apabila nilai CR berada di antara rentang -2.58 sampai dengan 2.58 ( $\pm 2.58$ ) pada tingkat signifikan 1% (0.01), maka dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas. Pada penelitian ini, untuk mengetahui nilai *Skewness* dan *kortosis* pada uji normalitas menggunakan Smart PLS 3.0.

#### Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2018:107) bahwa “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*)”. Dikatakan baik jika model regresi tidak terjadi korelasi diantara variabel *independen*.

Pada penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0. Maka terdapat sedikit perbedaan, pada aplikasi smart PLS 3.0 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “*Multikolinieritas*” apabila nilai VIF (*varians inflation factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$  maka melanggar asumsi *Multikolinieritas* atau variabel bebas saling mempengaruhi. Dalam *model structural* (PLS) terjadi pelanggaran asumsi *Multikolinieritas* sering terjadi dan masih bisa ditoleransi serta tidak mengganggu proses analisis data. Meskipun jika VIF  $\leq 10$  tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik.

#### **Uji Goodness of fit (GOF)**

Uji *Goodness of fit* dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoretis tertentu atau tidak. Uji GOF juga dapat diartikan sebagai uji yang mengevaluasi kesesuaian model regresi. Peneliti menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*) dengan menggunakan smart PLS 3.0..

#### **Uji Koefisien Determinasi**

Menurut Widarjono (2017:19) bahwa “Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai dengan data aktualnya (*good of fit*) koefisien determinasi mengukur prosentase total variasi variabel *dependen* Y yang dijelaskan oleh variabel *independen* di dalam garis regresi”.

#### **Analisis Persamaan Struktural (Inner model)**

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015:197) bahwa “*Inner model* dalam PLS dievaluasi menggunakan R Square untuk konstruk dependen, nilai path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural”. Selain menggunakan R Square, evaluasi *inner model* dapat menggunakan Q Square *predictive relevance*. *Inner model* merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kualitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis *inner model* dapat melalui *bootstrapping* dengan menggunakan dua output yaitu *Path Coefficient* dan *Indirect Effects*. *Path Coefficient* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Sedangkan *Indirect Effects* bertujuan untuk menganalisis seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik antara eksogen dengan endogennya. Rumus persamaan struktural tersebut adalah sebagai berikut:

#### **Persamaan struktural**

Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Kinerja ( $Y_2$ )

$$Y_2 = a + b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + e$$

Kinerja ( $Y_2$ )

$$Y_2 = a + b_7Y_1 + e$$

#### **Persamaan struktural dengan persamaan mediasi**

$$Y_2 = a + b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + b_7Y_1 + e$$

Keterangan:

$Y_1$  : Kepuasan kerja

$Y_2$  : Kinerja

a : Nilai konstanta  
b<sub>1</sub>, b<sub>4</sub> : Nilai dari koefisien regresi Budaya organisasi  
b<sub>2</sub>, b<sub>5</sub> : Nilai dari koefisien regresi Motivasi kerja  
b<sub>3</sub>, b<sub>6</sub> : Nilai dari koefisien regresi Gaya kepemimpinan transformasi  
b<sub>7</sub> : Nilai dari koefisien regresi Keuasan kerja  
X<sub>1</sub> : Budaya organisasi  
X<sub>2</sub> : Motivasi kerja  
X<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan transformasi  
e : error

#### Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Menurut Ghazali (2018:97), Pada penelitian ini tujuan dilakukannya uji hipotesis pada model SEM untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara melakukan analisis *bootstrapping* sehingga berpengaruh secara langsung atau melalui variabel mediasi atau disebut pengaruh secara tidak langsung serta melihat melalui original sampel yang menunjukkan pengaruh positif atau negatif dengan menggunakan Smart PLS 3.0. Kriteria Pengukuran PLS dapat diketahui sebagai berikut:

- a. Nilai Original sampel: Menunjukkan pengaruh Negatif atau positif
- b. Nilai P value: digunakan untuk mengukur signifikan perubahan.
  - 1) Jika P value > dari 0,05 (>5%) maka tidak berpengaruh signifikan.
  - 2) Jika P value < dari 0,05 (<5%) maka berpengaruh signifikan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

#### Deskriptif Responden

Responden yang menjadi subjek penelitian ini adalah para pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo yang dipilih sejumlah 81 orang. Adapun karakteristik responden.

#### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui validitas yang dinilai berdasarkan korelasi antara indikator dengan variabel laten. Validitas konvergen bisa dilihat dari nilai *outer loading* dan nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiap indikator. Namun apabila angka *outer loading* berada di bawah 0,7 maka dinyatakan instrumen penelitian tidak valid (angka berwarna merah).

#### Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrumen penelitian dikatakan reliable apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 dan mencapai composite reliability di atas 0,70.

#### Uji Asumsi Klasik

Widarjono (2010:75) "Uji asumsi klasik terdiri dari lima pengujian seperti linieritas, normalitas, heterosdastisitas, autokorelasi dan multikolinieritas. Analisis dapat dilakukan berdasarkan data yang ada.

### Uji Goodness of fit (GOF)

Pengujian ini bertujuan untuk mendalami sampel teoritis tertentu. Uji Smart PLS 3.0, uji ini menggunakan tiga ukuran fit model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), d-USL (*Squared Euckidean distance*), d G (*geodesic distance*), Chi-Square dan NFI (*Normed Fit Index*). Model penelitian ini sesuai dengan fakta di lapangan, sehingga hasil penelitian dapat diterima baik dari segi teoretis maupun praktis.

### Uji Koefisien Determinasi

Uji inner model digunakan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antara konstruksi eksogen dan endogen. Uji ini diketahui dengan nilai R-square dari variabel tersebut.

### Analisis Persamaan Struktural (Inner model).

Ghozali (2013:36) “Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi yang bertujuan menguji korelasi antara variabel dependen dengan data variabel yang terkumpul”. Inner internal dapat dianalisis menggunakan sistem Boostroaping menggunakan program Smart PLS 3.0. Persamaan nilai koefisien regresi dapat dicari dengan menggunakan dua sistem output yaitu path coefficient dan specific indirect effects. Sugiyono (2017:192) “Persamaan struktural merupakan analisis yang menentukan hubungan antara variabel dependen dan variabel kajian dalam data kolonieritas dengan menggunakan rumus efek struktural”.

### Uji Hipotesis Penelitian

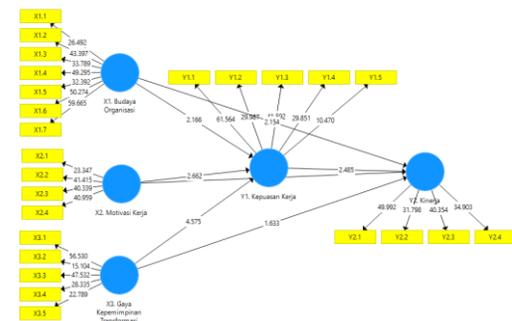
Hasilnya disebut signifikan secara statistik jika kemunculannya dalam batas probabilitas yang telah ditentukan hampir tidak dapat dikaitkan dengan faktor sebelumnya yaitu:

- 1) Nilai *Original Sample*: Menunjukkan pengaruh Negatif atau Positif.
- 2) Nilai *P Value*: digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh,
  - a) Jika nilai *P Value* lebih besar dari 0,05 ( $\geq 5\%$ ) maka tidak berpengaruh signifikan;
  - b) Jika nilai *P Value* kurang dari 0,05 ( $\leq 5\%$ ) maka berpengaruh signifikan.

### Analisis Persamaan Struktural (inner model)

*Inner model* bertujuan untuk mengetahui serta melihat proses konstuk eksogen dan endogen. Penyajian tabel analisis persamaan struktural (*inner model*).

### Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung



**Gambar 2. Hasil Uji model structural dengan Aplikasi Smart PLS**

Berdasarkan diatas, selanjutnya hasil uji hipotesis disajikan sebagai berikut:

1) **Hipotesis 1.** Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ).

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,226), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,166 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,031 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis 1 diterima.**

2) **Hipotesis 2.** Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,223), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,662 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,008 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian **Hipotesis 2 diterima.**

3) **Hipotesis 3.** Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,562), Nilai *T-Statistic* yaitu 4,575 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ),

dengan demikian **Hipotesis 3 diterima.**

4) **Hipotesis 4.** Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ).

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,196), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,154 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,032 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima.**

5) **Hipotesis 5.** Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,174), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,261 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,024 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 5 diterima.**

6) **Hipotesis 6.** Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,229), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,633 ( $< 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,103 ( $> 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 6 ditolak**

7) **Hipotesis 7.** Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,387), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,485 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,013 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**

**Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Tidak Langsung / Uji Melalui Intervening Variabel**

1) **Hipotesis 8.** Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,087), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,882 ( $< 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,060 ( $> 0,05$ ), maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif tidak signifikan, dengan demikian **Hipotesis 8 ditolak.**

2) **Hipotesis 9.** Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,086), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,004 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,046 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian **Hipotesis 9 diterima.**

3) **Hipotesis 10.** Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,217), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,030 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,043 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian **Hipotesis 10 diterima.**

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,226), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,166 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,031 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian Hipotesis 1 diterima. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh besar dalam menentukan Kepuasan kerja. Hal tersebut didukung pendapat mengemukakan bahwa terdapat Sembilan karakteristik budaya organisasi yang bersifat motivasional, yang terdiri dari: *identification, equity, equality, consensus, instrumentality, rationality, development, group dynamic*, dan

*internalization*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang kondusif dan dinamis dapat menumbuhkan kembangkan Motivasi Pegawai yang tinggi. Peneliti menyimpulkan bahwa dimensi orientasi hasil di mana mayoritas pegawai masih belum berorientasi pada hasil kerja. Artinya, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hal terpenting adalah lebih kepada bagaimana bisa menyelesaikan pekerjaan tersebut tanpa memperhatikan kualitas hasil pekerjaan. Pegawai yang bekerja berdasarkan orientasi proses biasanya kurang fokus pada perolehan hasil. Berbeda dengan tipe pegawai yang berorientasi pada hasil akhir di mana yang cenderung berupaya menjaga kualitas hasil pekerjaannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wan Dedi Wahyudi (2019).

#### **Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,223), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,662 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,008 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan demikian Hipotesis 2 diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2011:234) menjelaskan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif.

Adapun dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi rangsangan intelektual. Hal ini terlihat dari kurangnya kreativitas pimpinan dalam mengarahkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Pimpinan kurang memberikan pengertian kepada seluruh pegawai agar terbuka dalam berkomunikasi, terutama menyikapi persoalan di dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Endang Sugiarti (2020).

#### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,196), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,154 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,032 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian Hipotesis 4 diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Schein dalam Ivancevich, et al. (2015:44) bahwa Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja. Peran budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan Budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh

organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Swastiani Dunggio (2020).

### **Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,174), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,261 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,024 ( $< 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian Hipotesis 5 diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2018:222) bahwa Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Peneliti menyimpulkan bahwa Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja pegawai akan menjadi meningkat jika adanya dorongan motivasi, begitupun sebaliknya, jika pegawai tidak didorong dengan motivasi akan mengakibatkan kinerja yang buruk. Dengan adanya motivasi kerja dapat dilihat lebih mudah dalam pencapaian kinerja yang baik dan akan diharapkan dalam instansi ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Endang Sugiarti (2020)

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,229), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,633 ( $< 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,103 ( $> 0,05$ ) maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) berpengaruh tidak

signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian Hipotesis 6 ditolak.

Peneliti menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti tidak ada pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pegawai menjadi seseorang yang mampu dan bermotivasi tinggi akan melahirkan prestasi kerja yang tinggi serta bermutu untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki gaya transformasional adalah pemimpin yang memiliki keinginannya untuk mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain daripada kepentingannya sendiri, mampu menimbulkan inspirasi pada pegawainya, mampu mendorong pegawai untuk memikirkan kembali cara kerja pegawai dalam mencari cara-cara baru guna melaksanakan tugas-tugasnya, memperhatikan dan memperlakukan pegawai secara khusus, dan berusaha mempengaruhi karyawan dengan menekankan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan, cita-cita dan nilai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasanuddin (2011) dan Fajra (2011), yang menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan kurang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu positif (0,387), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,485 ( $> 1,964$ ) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,013 ( $< 0,05$ ) maka dapat

disimpulkan Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ( $Y_2$ ), dengan demikian Hipotesis 7 diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Kreitner dan Kinicki (2015:169) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang”. Pengertian ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan, Namun seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Peneliti menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan adanya rasa kepuasan dalam bekerja maka karyawan akan menampilkan pribadi yang baik dalam perusahaan, kinerja positif yang memuaskan perusahaan dan timbul kesediaan untuk mengusahakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi bagi kepentingan perusahaan, serta memperlancar pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Wan Dedi Wahyudi (2019) yang menyebutkan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,087), Nilai *T-Statistic* yaitu 1,882 (<1,964) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,060 (>0,05), maka dapat disimpulkan Budaya organisasi ( $X_1$ )

terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif tidak signifikan, dengan demikian Hipotesis 8 ditolak. Hal ini sesuai dengan pendapat Schein dalam Ivancevich, at al. (2015:44) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal”. Budaya yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Peneliti menyimpulkan bahwa Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (values) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasanuddin (2011) dan Fajra (2011), yang menyebutkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan kurang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengidentifikasi bahwa jika budaya di kantor baik tidak akan mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menolak penelitian terdahulu Nurista (2018)

### **Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,086), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,004 (>1,964) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,046 (<0,05) maka dapat disimpulkan Motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian Hipotesis 9 diterima.

Peneliti menyimpulkan bahwa Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan adanya motivasi kerja maka karyawan akan lebih memiliki keyakinan dalam bekerja.

Kinerja karyawan juga sangat berpengaruh terhadap suatu pekerjaan, dengan adanya kinerja atau prestasi kerja maka karyawan akan semangat dalam bekerja.

Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2018:222) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan”. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas yang tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama orang bisa mempertahankan usahanya.

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja**

Hasil uji hipotesis kesepuluh dengan mengacu pada nilai sampel asli yaitu (0,217), Nilai *T-Statistic* yaitu 2,030 (>1,964) dan nilai *p value* yaitu sebesar 0,043 (<0,05) maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan transformasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian Hipotesis 10 diterima.

Peneliti menyimpulkan bahwa dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka seorang pemimpin dapat memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal, sehingga kinerja pegawai bisa lebih baik lagi. Perusahaan akan meningkat kinerjanya bila ada kerja sama dan hubungan yang baik antara pemimpin dengan pegawainya.

Hal ini sesuai dengan pendapat Sidik dan Dedi (2013:415) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan transformasi yaitu suatu karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan pada tataran nilai”. Kepemimpinan akan mampu mengajak public untuk secara teguh menghadapi tujuan-tujuan yang lebih hakiki ketimbang sekedar pemenuhan kepentingan jangka pendek.

### **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut .

1. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (**H<sub>1</sub> diterima**);
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (**H<sub>2</sub> diterima**);
3. Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (**H<sub>3</sub> diterima**);
4. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (**H<sub>4</sub> diterima**);
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (**H<sub>5</sub> diterima**);
6. Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh tidak signifikan positif terhadap Kinerja (**H<sub>6</sub> ditolak**);
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (**H<sub>5</sub> diterima**);
8. Budaya organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan (**H<sub>8</sub> ditolak**);
9. Motivasi kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan (**H<sub>9</sub> diterima**);
10. Gaya kepemimpinan transformasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan (**H<sub>10</sub> diterima**).

#### **Bagi Pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo**

Hasil penelitian ini bagi Pegawai Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Situbondo diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai perlu melakukan terobosan-terobosan

untuk kesejahteraan pegawai, agar pegawai semakin bersemangat dalam melaksanakan kegiatan.

#### **Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo**

Hasil penelitian ini bagi Universitas dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum tentang manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya dapat menambah pengetahuan dan informasi maupun studi kepustakaan dan sivitas akademika khususnya yang berkenaan dengan variabel Budaya organisasi, Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan transformasi dalam menentukan Kinerja melalui Kepuasan kerja.

#### **Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini bagi peneliti lain hendaknya dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan variabel Budaya organisasi, Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan transformasi dalam menentukan Kinerja melalui Kepuasan kerja yang dapat dikembangkan lagi serta sesuai dengan kebutuhan ilmu saat ini

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdillah dan Jogiyanto, 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam penelitian bisnis*. Ed.1. Yogyakarta: Andi.
- Affandi, 2019. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ahmad Rivai, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya

- organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen
- Bass and Avolio 2020. Predicting Unit Performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 2, pp. 207-218.
- Bateman dan Snell, 2019. *Manajemen: Kepemimpinan dan Kalaborasi Dunia yang Kompetitif*, Jakarta: Salemba Empat
- Benowitz, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins, 2017. *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley
- Dessler, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks
- Endang Sugiarti, 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Scientific Journal Of Reflection Economic, Accounting, Management and Business*.
- George, Jennifer M. and Gareth R. Jones. 2017. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson
- Ghozali, 2018. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Gibson, 2016. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education
- Hakim, F. A. 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Banjarmasin Post Group. *Jurnal Administrasi Bisnis* 62 (2): 131-140.
- Hendra, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Insani, Saragih. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bpr Mitra Rukun Mandiri. *Jurnal Ilmu Keuangan dan Perbankan*. (Online). (<http://ojs.unikom.ac.id>) . diakses 13 Maret 2020.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. 2016. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi (Jilid 1)*. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Martono, Nanang. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Raya. Grafindo Persada
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2017. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins dan Judge, 2018. *Perilaku Organisasi. Organizational*

- Behavior ( Buku 1, Edisi Ke-12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Schermerhorn, 2017. *Management 6th Asia-Pacific edition custom F/Out (black and white)*.
- Sidik dan Dedi, 2013. *Paradigma Kepemimpinan di Indonesia*. Bandung: Logoz Publishing.
- Steward dan Brown, 2017. *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono, 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Method)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2017. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supranto, 2018. *Analisis Multivariat: Arti dan interpretasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Swastiani Dunggio, 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi dan Pelayanan Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Taruna Gorontalo*
- Tamin, 2019. *Manajemen Pemasaran: Analisa Perilaku Konsumen*. Yogyakarta: BPFE.
- Tjutju, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Tyson, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
- Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widarjono, 2017. *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press
- Yukl, Gary.2017. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks
- Zaini, 2019. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara
- Pratiwi, S. D., Karnadi., Pramesthi, R. A.,2022. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variable Intervening Pada PT. Bank Negara Indonesia di Situbondo *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdurachman
- Septian, B. A., Arief M., Pramesthi, R. A.2022. “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variable Intervening Pada SMK Negeri 1 Kendit” *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdurachman