

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI BALI**

**Ni Komang Yunarsih**

*Program Pascasarjana Universitas Warmadewa*

*Yunarsih@gmail.com*

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Hipotesis yang diajukan terdiri dari 1). gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 2). budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 3). kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 4). gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5). budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 6). kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. 7). kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja. Desain penelitian ini adalah kuantitatif dengan ukuran sampel sebanyak 80 orang yang dihitung dengan menggunakan rumus slovin dan penentuan ukuran sampelnya menggunakan metode probabilitas sampling. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder baik data kuantitatif maupun kualitatif. Analisis data menggunakan *structural equation modeling (SEM)* dengan metode *partial least square (PLS)* yang mendapatkan hasil penelitian sebagai berikut : 1). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan. 2). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 3). Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan. 4). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. 6). Yang menyatakan Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja. 7). Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja

## *Abstract*

*Aims of this study is to analyze and explain the influence of leadership style and organizational culture on employee performance through mediation of job satisfaction in the Provincial Public Works Office of Bali. The hypothesis proposed consists of 1). Leadership style has a positive and significant influence on performance. 2). Organizational culture has a positive and significant impact on performance. 3). Job satisfaction has a positive and significant effect on performance. 4). Leadership style has a positive and significant influence on job satisfaction. 5). Organizational culture has a positive and significant impact on job satisfaction. 6). Job satisfaction mediates the relationship between leadership styles to performance. 7). Job satisfaction mediates the relationship between organizational culture to performance. The design of this study is quantitative with a sample size of 80 people calculated using the slovin formula and sample size determination using probability sampling method. The data used in this study are primary and secondary data both quantitative and qualitative data. Data analysis using structural equation modeling (SEM) with partial least square method (PLS) which get research result as follows: 1). The style of leadership has a positive and insignificant effect. 2). Organizational culture has a positive and significant impact on performance. 3). Job satisfaction has a negative and insignificant effect. 4). The style of leadership has a positive and significant influence on job satisfaction. 5). Organizational culture has a positive and significant influence. 6). The stated Job Satisfaction mediates the relationship between leadership style to performance. 7). Job Satisfaction mediates the relationship between organizational culture to performance.*

**Keywords:** leadership style, organizational culture, job satisfaction, performance

## **PENDAHULUAN**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Rivai

dan Basri dalam Admins (2012 : 42) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode

tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi, Menon (2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Selain gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi selalu terdapat hal hal yang terjadi dan dilakukan secara terus menerus sehingga menciptakan suatu budaya di lingkungan tersebut. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

Pembahasan tentang kepuasan kerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja pegawai dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Kinerja sangatlah dipengaruhi oleh kepuasan. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (terpengaruh).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kepuasan kerja di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Hipotesis yang diajukan terdiri dari 1). gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 2). budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 3). kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. 4). gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 5). budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 6). kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. 7). kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

## KAJIAN PUSTAKA

### *Kepemimpinan*

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006: 88).

Kartini (2003), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu,menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjarang jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

### *Budaya Organisasi*

Budaya organisasi didefinisikan se-

bagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000).

Budaya organisasi berkaitan dengan konteks perkembangan organisasi, artinya budaya berakar pada sejarah organisasi, diyakini bersama-sama dan tidak mudah dimanipulasi secara langsung Schenieder (1996) dalam Cahyono (2005).

Menurut Stoner (1996) dalam Waridin & Masrukhin (2006) budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain.

### **Kepuasan Kerja**

Wexley dan Yulk (1992) dalam Waridin dan Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negative tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Lodge dan Derek (2003), berpendapat bahwa orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang

diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu pula sebaliknya.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 2005). Menurut Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja karyawan dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang karyawan.

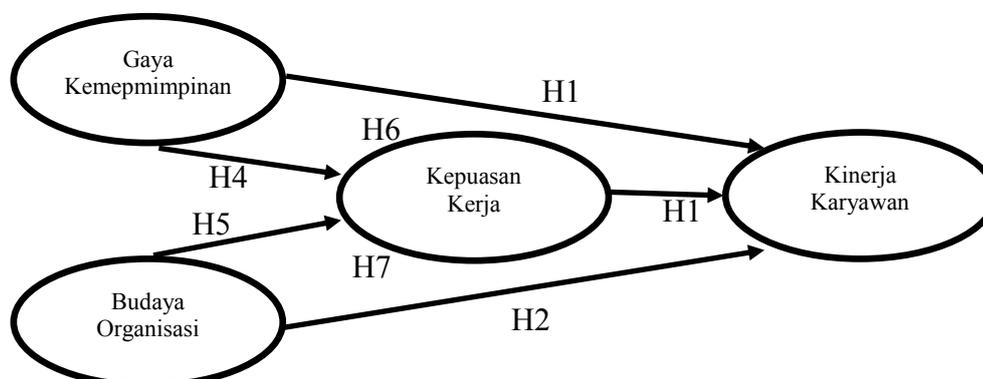
Byars (2001), mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Robbins (2006: 222), mengatakan kinerja

merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu peker-

jaan.

### Kerangka Konseptual



Gambar 1  
Kerangka Konseptual

## METODELOGI PENELITIAN

### Ruang lingkup penelitian

Yang dijadikan ruang lingkup dalam penelitian ini adalah semua pegawai yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum provinsi Bali tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial. Dimana analisis inferensial disini menggunakan inner model dan outer model.

## HASIL PENELITIAN

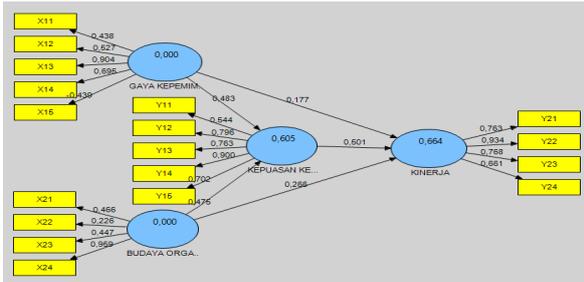
### Evaluasi outer model

Tabel 1  
Nilai *Outer Loading* Hasil Estimasi Model Setelah Rekonstruksi Model

INDIKATOR>-KONSTRUK	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
X13 <- GAYA KEPEMIMPINAN	0,90	0,89	0,03	0,03	27,27
X14 <- GAYA KEPEMIMPINAN	0,54	0,55	0,11	0,11	4,81
X15 <- GAYA KEPEMIMPINAN	0,67	0,66	0,07	0,07	9,21
X21 <- BUDAYA ORGANISASI	0,83	0,83	0,02	0,02	38,58
X23 <- BUDAYA ORGANISASI	0,88	0,87	0,02	0,02	35,95
X24 <- BUDAYA ORGANISASI	0,77	0,76	0,05	0,05	15,39
Y11 <- KEPUASAN KERJA	0,56	0,57	0,07	0,07	7,69
Y12 <- KEPUASAN KERJA	0,80	0,80	0,03	0,03	29,87
Y13 <- KEPUASAN KERJA	0,75	0,74	0,07	0,07	11,24
Y14 <- KEPUASAN KERJA	0,90	0,90	0,01	0,01	61,64
Y15 <- KEPUASAN KERJA	0,69	0,68	0,06	0,06	11,99
Y21 <- KINERJA	0,75	0,75	0,06	0,06	12,81
Y22 <- KINERJA	0,94	0,94	0,01	0,01	63,85
Y23 <- KINERJA	0,76	0,76	0,04	0,04	19,07
Y24 <- KINERJA	0,67	0,67	0,07	0,07	9,10

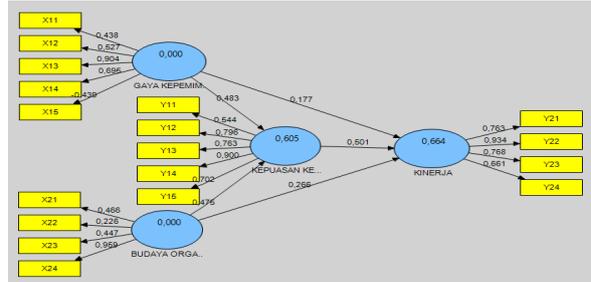
Menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator pengukuran konstruk telah memiliki nilai > 0.50 dan seluruh indikator signifikan pada 0,05, maka dalam analisis selanjutnya digunakan seluruh indikator sebagaimana yang tercantum pada

Tabel. Sedangkan hasil perhitungan mengenai hasil uji signifikansinya (*bootstrapping*) sebelum dan setelah rekonstruksi model dapat dilihat pada Gambar 2 dan 3



Gambar 2

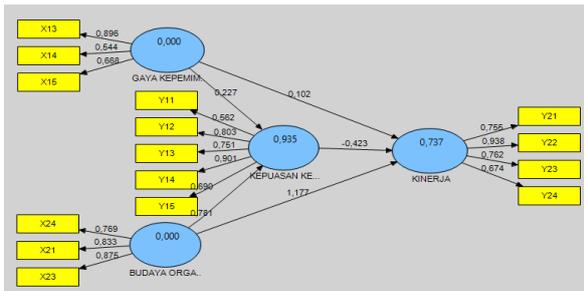
Outer Loading dan Path Koefisien Sebelum Rekonstruksi



Gambar 4

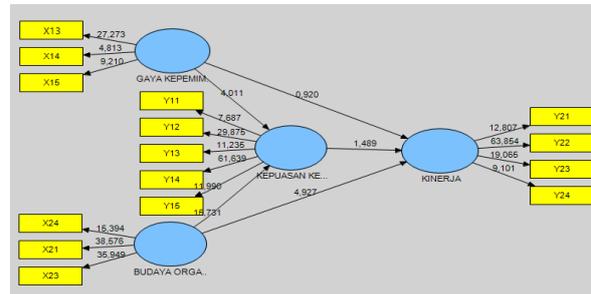
Boothstrapping Sebelum Rekonstruksi Model

Sedangkan untuk hasil uji statistik setelah rekonstruksi model dapat dilihat pada Gambar 5 berikut ini.



Gambar 3

Outer Loading dan Path Koefisien Setelah Rekonstruksi



Gambar 5

Boothstrapping (Uji Statistik) Outer Loading setelah Rekonstruksi Model

**Path Analisis dan Pengujian Hipotesis,**

Tabel 2  
Path Analisis dan Pengujian Statistik

KONSTRUK	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	Ket
BUDAYA ORGANISASI -> KEPUASAN KERJA	0,78	0,78	0,05	0,05	15,73	Signifikan
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA	1,18	1,18	0,24	0,24	4,93	Signifikan
GAYA KEPEMIMPINAN -> KEPUASAN KERJA	0,23	0,23	0,06	0,06	4,01	Signifikan
GAYA KEPEMIMPINAN -> KINERJA	0,10	0,09	0,11	0,11	0,92	Tidak Signifikan
KEPUASAN KERJA -> KINERJA	-0,42	-0,42	0,28	0,28	1,49	Tidak Signifikan

Yang diharapkan adalah Ho ditolak atau nilai sig < 0,05 (atau nilai t statistic > 1,96 bila ujinya dengan level of signifikan 0,05).

Tabel 2 menunjukkan bahwa :

1. Kepuasan kerja berpengaruh negatif sebesar -0,42 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut tidak signifikan pada level 0,05, karena nilai t-

Statistik lebih kecil dari 1.96 yakni sebesar 1,49.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0.23 terhadap kepuasan kerja, dan hubungan tersebut signifikan dengan nilai t sebesar 4,01 > 1,96.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 0.10 terhadap kinerja, dan hubungan tersebut tidak signif-

- ikan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 0,92.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif sebesar 0,78 terhadap kepuasan kerja dan signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 15,73.
  5. Budaya organisasi berpengaruh positif sebesar 1,18 terhadap kinerja dan signifikan dengan nilai  $t$  sebesar 4,93

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat pula kinerja pegawai namun keterkaitan keduanya tidaklah signifikan.

Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali dirasakan sudah baik oleh para pegawainya. Hal itu terlihat dari fakta dilapangan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif terutama sikap pimpinan yang bertanggung jawab. Pemimpin yang berani bertanggung jawab dan tidak melimpahkan kesalahannya kepada orang lain cenderung membuat pegawai dapat bekerja sebaik mungkin. Para pegawai akan bekerja tanpa beban dan mampu mengeluarkan semua potensi terbaik dalam dirinya. Selain itu beberapa factor lain seperti kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan dan kemampuan mengambil keputusan merupakan beberapa factor lain yang diapresiasi oleh para pegawai. Namun dalam segi komunikasi pegawai memberikan nilai yang kurang, para pegawai memberi pandangan bahwa kemampuan komunikasi yang dimiliki pimpinan harus ditingkatkan lagi agar lebih terjalin hubungan yang lebih harmonis. Dalam hal ini pemimpin dirasa kurang maksimal dalam menerima masukan dan keluhan yang diberikan oleh pegawai. Tidak signif-

ikanya pengaruh pimpinan juga bisa dikarenakan responden yang diteliti lebih dari 75% bekerja lebih dari 4 tahun yang mana mereka sudah mengetahui dengan baik SOP yang ada dalam Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Selain itu sebanyak 72.5% responden dengan pendidikan S1 dan 15% responden dengan pendidikan S2 merasa sudah mampu menjalankan tugas meskipun tanpa kehadiran pemimpin dan selalu mengacu dengan standar operasional yang memang sudah ditetapkan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis memiliki makna bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin meningkat pula kinerja.

Sebagaimana telah biasa terlihat dilapangan budaya organisasi merupakan gambaran apa yang terjadi di dalam organisasi. Dalam hal ini pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali memberikan pandangan yang positif terhadap budaya organisasinya. Itu terlihat dari anggapan mereka mengenai misi yang jelas yang dimiliki oleh organisasi yaitu terwujudnya lingkungan dan prasarana wilayah yang handal berlandaskan konsep Tri Hita Karana. Selain itu kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan perubahan yang terjadi serta konsistensi organisasi menjaga nilai nilai luhur yang dianut selama ini dimana mereka selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam melakukan setiap kegiatan membuat pegawai memberikan kesan positif untuk meningkatkan kinerja yang mereka miliki. Lebih dari 75% responden penelitian ini merupakan pegawai yang memiliki masa kerja diatas empat tahun dimana mereka sudah mengikuti dan mengetahui budaya apa saja yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang mana menurut mereka budaya yang berkembang selama ini adalah sangat baik.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali memiliki pengaruh yang negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menjadi suatu hal yang menarik karena selama ini kepuasan selalu identik dengan peningkatan kinerja.

Perbedaan hasil penelitian dengan hipotesis penelitian ini disebabkan lebih kepada lokasi penelitian yang merupakan instansi publik. Meskipun memiliki skor jawaban yang tinggi pada variabel kepuasan kerja, itu tidak serta merta membuat kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi terutama kepuasan akan rekan kerja cenderung bisa menjadi boomerang dalam suatu organisasi. Para pegawai yang merasa aman karena tidak mungkin dipecat tanpa melakukan kesalahan vatal ataupun tersandung masalah hukum serta rekan kerja yang menyenangkan menjadikan mereka berpotensi mengabaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab utama mereka di kantor. Kadangkala ketika baru datang para pegawai lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mengobrol daripada langsung menyelesaikan tugas tugas mereka. Hal itulah yang menyebabkan kepuasan malah bisa menjadi berdampak negative terhadap kinerja para pegawai. Selain itu kepuasan akan gaji mendapat porsi paling kecil yang dirasakan oleh pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali dimana mereka beranggapan tunjangan yang diberikan hingga saat ini belumlah maksimal sehingga tentu saja akan berdampak pada tidak maksimalnya kinerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis memiliki makna

bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat pula kepuasan kerja yang dimiliki pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Gaya kepemimpinan yang baik cenderung memberikan rasa puas di kalangan pegawai. Dalam penelitian ini pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali cenderung merasa puas dengan sikap bertanggung jawab yang dimiliki pimpinannya. Pegawai seringkali berharap memiliki pemimpin yang mudah diajak berkomunikasi, mampu memotivasi dan mampu mengambil keputusan dengan tepat. Diluar itu faktor terpenting yang diungkapkan pegawai adalah pemimpin yang mampu bertanggung jawab. Karena tiap keputusan yang diambil pemimpin pemimpin jikalau tidak mampu terlaksana dengan baik tentu saja harus ada orang yang bertanggung jawab. Disini pimpinan yang dimiliki Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali sudah dianggap memiliki sikap bertanggung jawab tersebut sehingga tercipta rasa puas di kalangan pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan hipotesis penelitian dan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan.

Berdasarkan kuesioner yang terkumpul budaya organisasi memiliki nilai yang sangat baik, faktor faktor budaya organisasi seperti misi, konsistensi, adaptabilitas dan pelibatan menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal itu dikarenakan fakta dilapangan yang menunjukkan bahwa pelibatan pegawai yang dalam beberapa kegiatan kegiatan penting dan cukup vital terutama yang memiliki anggaran besar menjadikan pegawai memiliki rasa yang puas disana. Para pegawai terutama yang dekat dengan para pemegang kekuasaan cenderung dilibatkan dalam proyek proyek berskala besar di ma-

na di Dinas PU Provinsi Bali yang identik dengan adanya Proyek fisik yang dengan dana yang cukup besar. Meskipun demikian misi organisasi yang jelas membuat budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan pegawai. Seperti diketahui responden penelitian 75% lebih merupakan pegawai yang mengetahui budaya organisasi yang ada di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali yang mana mereka memberi kesan positif atas budaya organisasi sehingga mereka merasa puas.

#### **Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali.**

Hasil temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai efek yang penting terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja memberikan dampak yang penting terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Hasil uji mediasi mengungkapkan bahwa terdapat efek mediasi yang penting dari kepuasan kerja atas gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Makna peran variabel mediasi disini bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja mampu disampaikan dengan baik oleh kepuasan kerja pegawai. Jadi semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### **Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Provinsi Bali**

Hasil temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi mempunyai efek yang penting terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja memberikan dampak yang penting terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Hasil uji mediasi mengungkapkan bahwa terdapat efek mediasi yang penting dari kepuasan kerja atas

budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.

Makna peran variabel mediasi disini bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja mampu disampaikan dengan baik oleh kepuasan kerja pegawai. Jadi semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan permasalahan dan hasil penelitian yang ditemukan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Yang mana artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang terjadi di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali maka semakin baik juga kinerja pegawainya.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Yang mana artinya keadaan budaya organisasi yang makin baik tentu saja akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja. Dalam hal ini anomaly yang terjadi di Dinas Pekerjaan Umum provinsi Bali lebih banyak dikarenakan pegawai yang terlalu puas cenderung terlena akan pekerjaannya sehingga mengabaikan tugas tugasnya.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang mana artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali maka semakin puas pula pegawainya..
5. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Yang mana artinya semakin baik budaya organisasi yang ada

- maka semakin puas pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.
6. Mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Dalam studi kasus di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi sempurna.
  7. Mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Dalam studi kasus di Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali menyatakan kepuasan kerja merupakan variabel mediasi sempurna..

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada reviewer dan semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan artikel ini baik dalam bentuk kritik ataupun masukan yang membangun untuk perbaikan artikel ini agar menjadi lebih baik

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003). "The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance". *Journal of Management Development*. Vol. 22, No. 8. pp. 708-728
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. 1997. Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries. *Journal American Psychologist*. 52:130-139.
- Byars. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cahyono, Suharto. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah". *JRBI*. Vol.1.
- Church, Allan H. 1997. *Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome*. Human Business Development Quarterly.
- Denison and Misra. 1995. "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*. Vol.6, No.2, March-April
- De Groot, Timothy, Kiker, D. Scott, and Cross, Thomas C, 2000, "A Meta Analysis to Review Organizational outcomes Related to Charismatic Leadership". *Canadian Journal of Administrative Science*. Vol.17, pp. 356-371.
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dessler, Garry. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Jakarta: Program Pascasarjana FISIP.
- Dvir. 2002. *Impact of Transformasional Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*. AMJ Pres.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen", BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2006. "Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen", BP Undip, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2008. *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*. Semarang: BP Undip.
- Gibson, et al. 1995. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Glisson, Charless & Durick, Mark ,1988, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational commitment in Human Service *Organizational*". *Administrative Science Quartely*, Vol.33. p.61-81.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Grenberg dan Baron. 2000. "Assesing Construct Validity in Organizational Research". *Administrative Science Quarterly*.
- Guritno, Waridin. 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja", *JRBI*, Vol.1.
- Hair, Joseph E., Rolph E Anderson., Ronald L Tatham, dan William CBlack. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, Prentice Hall.
- Hani Handoko. 2005. *Manajemen Personalia dan SDM*. Edisi ke dua. Yogyakarta: BPFE.
- Hardini, Sri. 2001. "Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPKN Yogyakarta". *Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi, UGM*.
- Harorld, Konz. 1989. *Management 2nd Edition*. Pretice-Hall, Inc.
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- House dan Woyeke. 1998. "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Efectiveness". *Organizational Leadership*.
- Humphreys, J.H. 2002. "Transformational Leader Behavior, Proximity and Successful Services Marketing". *Journal of Services Marketing*. Vol. 16, 93 No. 6, pp. 487-502.
- Kartini, K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kirk L. Rongga. 2001. "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction". *Academy of Management Review*. July, 619-644.
- Laffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. 1985. "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*.
- Lawler III .1998. "Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations".
- Locander, W.B., F. Hamilton, D.Ladik & J.Stuart. 2002. "Developing a Leadership- Rich Culture: The Missing Link to Creating a Market Focused Organization". *Journal of Market-Focused Management*. Vol. 5, pp. 149-163.
- Lodge B. dan C. Derek. 2003. *Organizational Behavior and Design*. Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo. Jakarta: Gramedia.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mas'ud. 2004. *Survey Diagnosis Organizational*. Semarang: Undip.
- Menon, Maria E. 2002. "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding The Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus". *The International Journal of Educational Management*. 16 February, 91-97.
- Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata. 1995. "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja" Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN". *Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia*.
- Organ, D.W. 1977. "A Reappraisal and Reinterpretation Of The Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis". *Academy of Management Review*, 2.
- Ostroff. 1992. "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis". *Journal Of Applied Psychology*. Vol.77, No.6.
- Rich, Gregory. 1997. "The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Prentice Hall.

- Sabardini. 2006. "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional". *Telaah Bisnis*. Vol.7, No.1.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey –Bass Publishers.
- Shea Christine M. 1999. "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task". *Journal of Business*. Vol 72, No. 3.
- Soon Hee Kim. 2002. "Participative Management and Job Satisfaction : Lesson for Management Leadership. *Public Administration Review*". Vol 62, No. 2, P. 231 - 241.
- Suit, Jusuf. 2006. *Aspek Sikap Mental dalam MSDM*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Amus.
- Suranta. 2002. "Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis". *Empirika*, Vol.15, No.2.
- Suyadi, Prawirosentono. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan –Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Terry, George. 1985. *Manajemen (Edisi Terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Gahlia Indonesia.
- Testa, Williams, Pieterzck. 1998. "The Development Of The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire". *Journal Of Travel Research*, Vol.36.
- Veithzal Rivai & Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. "Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan". Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,
- Waridin dan Masrukhin. 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai". *Ekobis*, Vol.7, No.2.
- Yammarino,F.Y dan Bass B.M. 1990. "Long Term Forecasting or Transformational Leadership and Its Effect Among Naval officers. *Group and Organizational Studies*". 15:382-395.
- Yulk. 1989. "Management Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*. Vol.15 No.2. State University of New York at Albany, p.251-289.
- Yuwaliatin. 2006. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang". *Ekobis*. Vol.7.