

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI EKSTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN SERANG

Citra Irma Maesofhani¹ dan Lutfi²
Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
citrasofhani@gmail.com¹, lutfi.feb@untirta.ac.id²

Abstract

The purpose of this study is to describe the effect of organizational culture and extrinsic motivation on job satisfaction to improve employee performance. This research consist of four variables, there are two independent variables (exogen), one dependent variable (endogen), and one intervening variable. The two independent variables are organizational culture and extrinsic motivation. Whereas, the dependent variable is employee performance and the intervening variable is job satisfaction. The sample used in this research are 100 employees at DLH Kab. Serang. The data was collected by distributing questionnaires to respondents. Data were analyzed with SEM (Structural Equation Model) technique by using SmartPLS software. In this research, there are five hypotheses and all of them are accepted. Organizational culture have positive and significant effect on employee performance, extrinsic motivation have positive and significant effect to employee performance, organizational culture have positive and significant effect to job satisfaction, extrinsic motivation have positive and significant effect to job satisfaction, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance.

Keyword: *organizational culture, extrinsic motivation, job satisfaction, employee performance*

Pendahuluan

Undang – undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan bahwa ASN sebagai pelaksana tugas dalam birokrasi pemerintahan dituntut untuk mampu mengaktualisasikan dirinya sebagai sumber daya manusia yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi dan berkualitas karena sebagai penentu keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Tuntutan akan peningkatan profesionalisme aparatur negara yang berdaya guna, produktif dan bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta sistem

yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri.

Keberhasilan maupun kegagalan organisasi baik pemerintah maupun swasta ditentukan bagaimana kinerja sumber daya manusianya. Sumber daya manusia sebagai bagian penting dari organisasi diharapkan memiliki kinerja yang optimal. Menurut Robbins (2015) kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi.

Setiap instansi pemerintah memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai

tujuan yang ditetapkan. Budaya organisasi sangat diperlukan untuk mengarahkan perilaku pegawai dan memacu kinerja para pegawai agar selalu memberikan hasil yang maksimal. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor penggerak para pegawai untuk bekerja lebih baik (Julianto, 2014). Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 2015). Setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Suwatno dan Priansa, 2013). Pegawai yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dalam memberikan pelayanan dibanding pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Sutrisno, 2014). Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Menurut Robbins (2015) jika budaya dalam suatu organisasi baik maka pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya apabila persepsi pegawai terhadap budaya tidak baik, maka pegawai cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Jadi jika budaya organisasi dalam suatu organisasi berjalan dengan baik dan kepuasan pegawainya dapat terpenuhi maka dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja peningkatan kinerja pegawai juga ditentukan oleh motivasi kerja. Robbins (2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Sedangkan Hasibuan (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya

penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Teori motivasi yang sudah ada sejak lama adalah teori Herzberg tentang *motivator* dan *hygiene*. Pentingnya menyadari bahwa ada ilmu dan teori yang konkret untuk hal memotivasi orang dalam melakukan pekerjaan sehingga mempunyai dampak positif terhadap kinerja adalah suatu keharusan bagi pengelola SDM. Motivasi intrinsik bisa diartikan motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional (Herzberg dalam Luthans (2015). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal (Nawawi dalam Maulana, 2013). Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan (Suwatno dan Priansa, 2013). Dalam hal penelitian ini variabel motivasi ekstrinsik yang akan kita bahas.

Fenomena Bisnis

Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang (DLH Kab. Serang) mempunyai peranan yang cukup strategis dalam melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang lingkungan hidup berdasarkan asas otonomi daerah. Diharapkan DLH Kab Serang mampu melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan dengan sebaik-baiknya, terutama fungsi pelayanan. DLH Kab Serang mempunyai Indikator Kinerja Utama (IKU) yang harus dicapai. Di antaranya adalah: indeks kualitas lingkungan hidup, cakupan pelayanan pengelolaan persampahan dan tingkat pengolahan persampahan. Program kegiatan yang dilaksanakan oleh DLH harus mendukung IKU tersebut. Dengan demikian, untuk

mencapai target kinerja organisasi, maka efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia dan kinerja pegawai di DLH Kab. Serang harus menerapkan kinerja pegawai seoptimal mungkin.

Menurut Wibowo (2014) budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi karena budaya yang terdapat di dalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusianya sehingga kinerja organisasi meningkat. Di dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai atau norma-norma dan aturan yang dapat menjadi pegangan setiap pegawai dalam beraktivitas atau bekerja.

Budaya organisasi dalam pemerintahan merupakan budaya yang dapat membentuk sistem kerja dan budaya kerja yang disiplin, efektif dan efisien. Namun pada kenyataannya organisasi pemerintah belum menerapkan budaya organisasi yang diharapkan secara optimal. Hal ini juga yang terjadi pada DLH Kab. Serang. Hasil pengamatan pada beberapa pegawai DLH Kab. Serang masih belum menerapkan jam kerja yang sesuai dengan ketentuan. Hal ini menggambarkan bahwa nilai budaya organisasi berupa disiplin masih belum diterapkan secara optimal dan menyebabkan kinerja menjadi tidak optimal.

Kondisi motivasi ekstrinsik pegawai DLH Kab. Serang dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari terlihat tidak seperti yang diharapkan, yaitu tidak meratanya pembagian beban kerja. Pegawai yang mendapat beban kerja yang lebih besar

diberikan gaji dan tunjangan yang sama dengan pegawai yang beban kerjanya sedikit. Menurut Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2015), penghasilan merupakan salah satu unsur penting yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi pegawai.

Selain itu para pegawai kurang motivasi untuk bekerja lebih baik, pekerjaan ditumpuk dan ditunda-tunda. Hal ini mengakibatkan target pelaksanaan kegiatan tidak sesuai dengan perencanaan awal, dan akhirnya menyebabkan penyerapan anggaran tidak sesuai dengan target perodik yang telah ditetapkan. Target penyerapan anggaran dikejar pada akhir tahun yang mengakibatkan beban kerja di akhir tahun jadi lebih berat dan tidak terserapnya anggaran. Dari hal-hal tersebut berakibat menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya menurunnya kinerja organisasi.

Fenomena berikutnya adalah beberapa pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Prestasi kerja pegawai kurang dihargai karena tidak adanya sistem *reward* dan *punishment*. Pegawai yang berprestasi, rajin bekerja tidak pernah mendapatkan *reward*, begitu pun sebaliknya pegawai yang tidak rajin tidak mendapatkan *punishment*. Hal ini menimbulkan rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Data yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja pegawai adalah data absensi, dari data tersebut akan terlihat kedisiplinan pegawai yang memengaruhi kinerja pegawai, data absensi pegawai DLH Kab. Serang Tahun 2017 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Data Absensi Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang (DLH) pada tahun 2017

Bulan	Sakit	Izin	Cuti	Tidak Hadir Tanpa Ket.	Ket. Jumlah Tdk Hadir	% Ketidak Hadiran
Jan	8	12	1	5	26	7.8
Feb	5	15	1	7	28	8.4
Mar	7	10	1	5	23	6.9
Apr	-	8	-	12	20	6.0
Mei	5	15	-	11	31	9.3
Juni	3	7	-	13	23	6.9
Juli	2	13	3	20	38	11.3

Bulan	Sakit	Izin	Cuti	Tidak Hadir Tanpa Ket.	Ket. Jumlah Tdk Hadir	% Ketidak Hadiran
Agst	5	11	-	7	23	6.9
Sept	8	15	-	7	30	9.0
Okt	8	12	1	8	29	8.7
Nov	9	12	1	8	30	9.0
Des	7	12	1	14	34	10.2
Jumlah	67	142	9	117	335	

Sumber : DLH Kab. Serang, 2018

Berdasarkan Tabel 1 rekapitulasi data absensi tahun 2017 di atas diketahui pada periode bulan Januari sampai Desember pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan (*alpha*) sebanyak 335 kali, pegawai yang tidak masuk kerja karena sakit sebanyak 67 kali, pegawai tidak masuk kerja karena alasan lain yang sah (izin) sebanyak 142 kali dan pegawai yang tidak masuk kerja karena cuti sebanyak 9 kali. Jumlah pegawai yang tidak hadir karena izin dan tidak masuk tanpa keterangan membuat kinerja DLH Kab. Serang kurang optimal. Data absensi pegawai merupakan hal yang sangat penting dan sebagai penunjang untuk dapat mendukung dan memotivasi setiap aktivitas pekerjaan. Di samping itu absensi pegawai dapat juga menjadi suatu informasi tentang bagaimana kinerja dan kedisiplinan pegawai yang bersangkutan, sehingga hasil pekerjaan dapat tercapai.

Selain data absensi, PNS juga dinilai melalui SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yaitu rencana dan target kinerja yang harus dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur serta disepakati pegawai dan atasannya. Setiap PNS dipandang perlu untuk membuat SKP sebagai penilaian prestasi kerja karena merupakan alat kendali agar setiap kegiatan pelaksanaan tugas pokok oleh setiap PNS itu bisa selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rencana kerja organisasi.

SKP ini diharapkan sebagai pedoman untuk pengembangan karier atau promosi dari seorang PNS, selain itu juga untuk peningkatan produktivitas dan

tanggung jawab pegawai, peningkatan motivasi pegawai, dan sangat bermanfaat dalam hal pengukuran keberhasilan kepemimpinan. Secara sistemik penilaian prestasi kerja PNS tersebut menggabungkan antara penilaian sasaran kinerja pegawai dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian SKP meliputi beberapa aspek. Rekap SKP pegawai DLH Kab. Serang tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Rekap Data Nilai SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang 2017

No.	Unsur Yang Dinilai	Nilai
1	Orientasi Pelayanan	78
2	Integritas	85
3	Komitmen	89
4	Disiplin	77
5	Kerja sama	79
6	Kepemimpinan	80

Sumber : DLH Kab. Serang, 2018

Berdasarkan Tabel 2 penilaian SKP pada tahun 2017 di atas, nilai orientasi pelayanan, disiplin dan kerja sama masih di bawah angka 80.

Data pada Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa masih kurangnya kedisiplinan para pegawai, pelayanan dan kerja sama.

Research Gap

Beberapa peneliti telah menguji pengaruh budaya organisasi, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan beberapa peneliti. Akan tetapi penelitian-penelitian mengenai variabel di atas masih terdapat berbagai perbedaan pendapat, yang

terlihat di Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4 *Research Gap*

No	Peneliti dan Judul	Metode	Hasil
1	Wahyuni, E.S dkk. (2016); Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Locus of Control</i> , Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)	<i>Path Analysis SPSS</i>	Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Laura, N, Susanto, G. (2016); Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT. Pembangunan Jaya Ancol TBK	SEM- PLS	Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Sipayung, L,M, Zamor, R (2017); Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas kerja di Bidang Pengelolaan Persampahan pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi ekstrinsik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Budianto dkk (2013); Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Universitas Palangka Raya)	PLS	Motivasi ekstrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Cahyana, I, G, Jati, I,K. (2017); Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur)	Analisis Regresi Linier berganda	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Ghazali, I. (2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar	Analisis Regresi Linear Berganda	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: diolah peneliti 2017

Berdasarkan Tabel 4 di atas, gap riset hasil penelitian yang dilakukan oleh Laura, N., Susanto, G. (2016), mengemukakan budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai secara umum menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan, sedangkan menurut penelitian Budianto dkk (2013), bahwa motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan. Dan menurut Ghazali, I (2017) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena yang ada di DLH Kab. Serang yang telah diuraikan dan dari beberapa hasil penelitian empirik di atas masih terdapat adanya kontroversi atau adanya *research gap*, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan menambah variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap

- kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang
2. Pengaruh Motivasi ekstrinsik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang
 3. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang
 4. Pengaruh Motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang
 5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang

Telaah Pustaka

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi – organisasi lainnya (Robbins, 2015). Sistem makna bersama ini adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Menurut Susanto dalam Intan (2015) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Sedangkan budaya organisasi menurut Luthans (2015) adalah pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia di dalam organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Kast dalam Adriyanti (2014) mengatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 2015).

Menurut Robbins (2015) fungsi

budaya di dalam sebuah organisasi adalah:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Indikator yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2015) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi. Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko
2. Perhatian kepada hal yang rinci. Sejauh mana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi Individu. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
6. Agresivitas. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan organisasi menekan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Motivasi Ekstrinsik

Menurut Nawawi dalam Maulana (2013), bahwa motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman.

Motivasi ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja dan memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan. Motivasi ekstrinsik atau yang dikenal sebagai *hygiene factor theory* merupakan faktor eksternal yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para pegawai untuk berperforma baik, akan tetapi jika faktor – faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Herzberg dalam Luthans, 2015).

Motivasi ekstrinsik sifatnya bersumber dari luar diri baik yang tampak maupun dapat dirasakan yang dapat memengaruhi serta turut menentukan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas/bekerja. Indikator motivasi ekstrinsik menurut Herzberg dalam Luthans (2015) yaitu:

1. Kebijakan dan administrasi perusahaan
2. Supervisi
3. Hubungan antar pribadi
4. Kondisi kerja
5. Gaji

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2015), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat Robbins dan Judge (2015), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat

kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara seseorang dengan level rendah memegang perasaan negatif. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan (Gibson, 2012). Mangkunegara (2016) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja, dan lain-lain (Hughes dalam Saryanto 2017).

Indikator kepuasan kerja pegawai menurut Hasibuan (2014) adalah:

1. Menyenangi pekerjaannya. Orang yang menyadari betul arah ke mana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.
2. Mencintai pekerjaannya. Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Pegawai mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, di mana pun pegawai berada selalu memikirkan pekerjaannya.
3. Moral Kerja. Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai

- tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan
4. **Kedisiplinan.** Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.
 5. **Prestasi Kerja.** Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja

Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2015). Menurut Sedarmayanti (2013) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Mangkunegara (2016) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Wibowo (2014) mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Robbins (2015), pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai secara individual ada enam kriteria, yaitu:

1. **Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. **Kuantitas**
Kuantitas diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. **Ketepatan waktu**
Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi *output*.
4. **Efektivitas**
Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
5. **Kemandirian**
Merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.
6. **Komitmen kerja**
Merupakan tingkat di mana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

Metodologi Penelitian

Operasionalisasi Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Secara teoritis variabel dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang, atau objek, yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain atau satu objek dengan objek yang lain (Hatch dan Farhady dalam Sugiyono 2014). Penelitian ini menggunakan tiga jenis

variabel, yaitu variabel independen, variabel *intervening* dan variabel dependen. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik ditetapkan sebagai variabel bebas atau independen, sebagai variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja, sedangkan variabel terikat atau dependen yaitu kinerja karyawan. Variabel-variabel yang diukur dalam penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

a. X₁ : Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi – organisasi lainnya (Robbins, 2015). Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto dalam Intan, 2015).

b. X₂ : Motivasi Ekstrinsik

Menurut Nawawi dalam Maulana (2013), bahwa motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Pengukurannya ditentukan oleh kebijakan organisasi, pengawasan, penghasilan dan kondisi kerja. Motivasi ekstrinsik adalah daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja dan memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan. Motivasi ekstrinsik atau yang dikenal sebagai *hygiene factor theory* merupakan faktor eksternal yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. Menurut Herzberg faktor ekstrinsik tidak akan mendorong para karyawan untuk berperforma baik, akan tetapi jika faktor – faktor ini dianggap tidak memuaskan dalam

berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, hal tersebut dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Herzberg dalam Luthans, 2015).

2. Variabel Intervening (Z): Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2014), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

3. Variabel Dependen (Y): Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2015)

Berdasarkan uraian tersebut jika dibuat operasionalisasi variabel, dapat disusun sebagai berikut:

Tabel 5 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Budaya Organisasi	1. Inovasi (BO ₁) 2. Orientasi tim (BO ₂) 3. Agresifitas (BO ₃) 4. Misi dan strategi (BO ₄) 5. Kepemimpinan dan Efektivitas Manajemen (BO ₅) 6. Komunikasi dan pengambilan keputusan (BO ₆) 7. Pengetahuan (BO ₇) Robbins (2015) dan Jerome Want dalam Wibowo (2016)
Motivasi Ekstrinsik	1. Kondisi kerja (ME ₁) 2. Gaji (ME ₂) 3. Penghargaan (ME ₃) 4. Kesempatan untuk maju (ME ₄) Herzberg dalam Luthans (2015) dan Sagir dalam Lityaui (2014)
Kepuasan Kerja	1. Mencintai pekerjaannya (KK ₁) 2. Moral kerja (KK ₂) 3. Kedisiplinan (KK ₃) 4. Prestasi kerja (KK ₄) 5. Promosi (KK ₅) Hasibuan (2014) dan Luthans (2015)

Variabel	Indikator
Kinerja Pegawai	1.Kualitas (KIN ₁)
	2.Kuantitas (KIN ₂)
	3.Ketepatan waktu (KIN ₃)
	4.Komitmen kerja (KIN ₄)
	Robbins (2015), Bangun (2012) dan Dessler (2015)

Sumber: diolah peneliti 2018

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Serang yang berjumlah 160 (Seratus Enam Puluh) orang.

Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 kali jumlah variabel parameter yang akan dianalisis, Ferdinand (2014). Jadi jumlah sampel yang akan digunakan yaitu sebanyak 100 Orang pegawai PNS DLH Kab. Serang yang terdiri dari 25 orang Eselon yaitu: kepala dinas, sekretaris, 4 orang kepala bidang dan 19 orang kepala seksi. 75 orang Non Eselon (staff atau pelaksana).

Analisis Data dan Pembahasan

Analisis Data

Penelitian ini menguji apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja

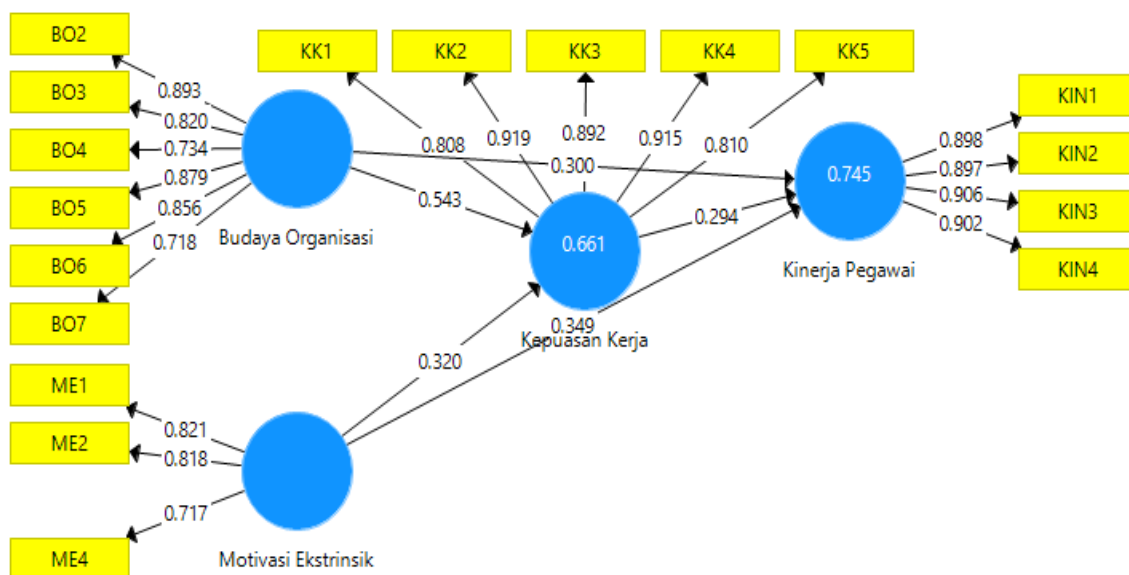
pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Untuk pengolahan data, dalam penelitian ini menggunakan program SmartPLS 3.0. Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial.

Menilai Outer Model atau Measurement Model

Pengujian kualitas data dalam SmartPLS dengan mengevaluasi *outer model*. *Outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk indikator pembentuk konstruk laten, serta melalui *composite reliability* dan *cronchbach alpha* untuk blok indikatornya (Ghozali, 2013).

a. Convergent Validity

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala atau kejadian yang diukur. Untuk menguji *convergent validity* digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0,7 skema *outer model* dapat dilihat pada Gambar 1 berikut



Gambar 1 Skema Outer Model

Berdasarkan hasil pengukuran pada Gambar 4.2 *Skema Outer Model* kedua, didapatkan nilai *cross loading* pada seluruh indikator > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa model sudah layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Selain dilihat dari nilai *loading factor*, *convergent validity* juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Output AVE terdapat pada menu *Construct Validity* dan *Reliability*. Output AVE dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6 Hasil Perhitungan Nilai *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,672
Kepuasan Kerja	0,757
Kinerja Pegawai	0,812
Motivasi Ekstrinsik	0,619

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa nilai AVE variabel budaya organisasi, motivasi ekstrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai > 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas.

b. Analisis *Discriminant Validity*

Untuk menguji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan nilai pada variabel lainnya. Nilai *cross loading* dari masing-masing indikator dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7 Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Ekstrinsik
BO2	0,893	0,728	0,705	0,686
BO3	0,820	0,651	0,661	0,542
BO4	0,734	0,480	0,605	0,532
BO5	0,879	0,700	0,665	0,666
BO6	0,856	0,682	0,636	0,633
BO7	0,718	0,589	0,633	0,653
KIN1	0,776	0,707	0,898	0,738
KIN2	0,718	0,660	0,897	0,695
KIN3	0,677	0,727	0,906	0,731
KIN4	0,691	0,733	0,902	0,684
KK1	0,695	0,808	0,644	0,683
KK2	0,694	0,919	0,717	0,641

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Ekstrinsik
KK3	0,716	0,892	0,723	0,613
KK4	0,688	0,915	0,700	0,647
KK5	0,620	0,810	0,624	0,597
ME1	0,725	0,670	0,743	0,821
ME2	0,533	0,608	0,596	0,818
ME4	0,494	0,401	0,487	0,717

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

c. *Composite Reliability*

Pengujian ini dilakukan untuk melihat nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Uji reliabilitas ini berguna untuk menetapkan apakah indikator pada kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten. Dengan kata lain mencirikan tingkat konsistensi. Sehingga pengukuran reliabilitas hanya dapat dilakukan apabila semua item sudah teruji valid. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0,7. Berikut merupakan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 8 Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,924
Kepuasan Kerja	0,940
Kinerja Pegawai	0,945
Motivasi Ekstrinsik	0,829

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian > 0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite*

realibility sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Cronbach Alpha

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi *cronbach alpha* apabila memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6. Berikut merupakan nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel:

Tabel 9 Hasil Perhitungan Nilai Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi	0,90
Kepuasan Kerja	0,92
Kinerja Pegawai	0,92
Motivasi Ekstrinsik	0,70

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian > 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Menilai Inner Model

Pengujian kelayakan model dilakukan dengan uji *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Nilai *R-square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari penelitian yang diajukan.

Pada penelitian ini terdapat dua variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua variabel yaitu budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik, sedangkan variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu: budaya

organisasi, motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja.

Dengan demikian nilai *R-square* dalam penelitian ini terdapat pada variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Untuk melihat *R-square* dalam PLS terdapat pada menu *R-square* pada *PLS Algorithm*. Hasil *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10 Hasil Perhitungan R-square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,661	0,654
Kinerja Pegawai	0,745	0,737

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,661. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik sebesar 66,1% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain di luar model yang diteliti. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel kinerja pegawai sebesar 0,745. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja sebesar 74,5% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain di luar model yang diteliti

Uji Hipotesis

Untuk mengukur nilai signifikansi diterimanya suatu hipotesis dapat menggunakan perbandingan nilai *T-table* dan nilai *T-statistic*. Jika nilai *T-statistic* lebih besar dibandingkan dengan nilai *T-table*, maka hipotesis dapat diterima. Dalam penelitian ini, dengan tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 95 persen) maka nilai *T-table* untuk hipotesis *two-tailed* adalah > 1,96. Pengujian hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05.

Untuk melihat nilai T-statistik dan *P-value* dalam *SmartPLS* dilakukan melalui proses *bootstrapping* terhadap model yang sudah valid dan reliabel serta memenuhi kelayakan model. Setelah dilakukan proses *bootstrapping* terhadap model pengukuran, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 11 Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> KK	0,543	0,543	0,099	5,473	0,000
BO -> KIN	0,300	0,301	0,089	3,373	0,001
KK -> KIN	0,294	0,302	0,091	3,241	0,001
ME -> KK	0,320	0,323	0,102	3,125	0,002
ME -> KIN	0,349	0,341	0,085	4,101	0,000

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan perhitungan tabel di atas, nilai koefisien parameter (*original sampel*) semua variabel menunjukkan hasil yang positif dan hasil dari uji signifikansi semua hipotesis dapat diterima karena nilai *T-statistics*nya lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,005. Hasil pengujian hipotesis untuk budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Mediasi

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui variabel mediasi atau penghubung.

Pengujian ini dilakukan ketika diduga di antara variabel independen dan dependen terdapat variabel *intervening*. Artinya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi (Jogiyanto, 2014). Untuk dapat menetapkan variabel mediasi atau *intervening*, terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi:

1. Variabel independen harus memengaruhi variabel *intervening*
2. Variabel *intervening* harus memengaruhi variabel dependen

Jika kedua kriteria ini sudah terpenuhi, selanjutnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen harus lebih kecil daripada perkalian antara variabel independen dengan variabel *intervening* dan variabel *intervening* dengan variabel dependen (Baron dan Kenny dalam Setyarini, 2014).

Selanjutnya terdapat dua kemungkinan yang terjadi dari hasil uji mediasi menurut Rucker et al. dalam Yusniyar (2016) yaitu:

1. *Fully Mediation*, artinya variabel independen tidak mampu memengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel mediator.
2. *Partially Mediation*, artinya variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melalui atau melibatkan variabel mediator.

Pada pengujian efek mediasi dalam penelitian ini, *output* parameter uji signifikansi dapat dilihat pada total *indirect effects*. Hasil efek mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12 Hasil *Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> KK -> KIN	0,160	0,164	0,059	2,712	0,007
ME -> KK -> KIN	0,094	0,097	0,043	2,183	0,029

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BO -> KK -> KIN	0,160	0,164	0,059	2,712	0,007
ME -> KK -> KIN	0,094	0,097	0,043	2,183	0,029

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian di atas, nilai *original sample* untuk variabel budaya organisasi sebesar $0,160 < 0,300$ dan variabel motivasi ekstrinsik sebesar $0,094 < 0,349$. Kedua nilai ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsungnya terhadap variabel kinerja pegawai. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny, hasil di atas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai mediator.

Pembahasan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan variabel budaya organisasi dengan kinerja pegawai berpengaruh positif, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar $0,300$ (positif). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar $3,373$, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel ($1,96$) dan juga *P-value* yang didapatkan $0,001 < 0,05$. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima dan sesuai dengan hipotesis awal di mana budaya organisasi dapat mendorong kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni, E. S. (2016) dan Efendi, S. (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi yang dianut pada suatu organisasi atau instansi, maka semakin meningkatkan kinerja pegawainya. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras dalam meningkatkan kinerjanya.

2. Pengaruh Motivasi Ekstrnsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel

motivasi ekstrinsik dengan kinerja pegawai berpengaruh positif, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar $0,349$ (positif). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar $4,101$, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel ($1,96$) dan juga *P-value* yang didapatkan $0,000 < 0,05$. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima dan sesuai dengan hipotesis awal di mana motivasi ekstrinsik mendorong kinerja pegawai.

Hasil pengujian yang telah dilakukan membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima oleh seorang pegawai, maka pencapaian tingkat kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sipayung, L. M. (2017) dan Iriani, Ida N. (2010) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Kinerja seorang pegawai akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakan mempunyai nilai atau sesuatu yang berarti bagi pegawai yang bersangkutan. Menurut Maulana dan Gumelar (2013), bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel

budaya organisasi dengan kepuasan kerja berpengaruh positif, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,543 (positif). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 5,473, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1,96) dan juga *P-value* yang didapatkan $0,000 < 0,05$. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima dan sesuai dengan hipotesis awal di mana budaya organisasi mendorong kepuasan kerja pegawai.

Hasil pengujian yang telah dilakukan membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi yang dianut pada suatu organisasi, maka semakin meningkatkan kepuasan bagi pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Samiadji, E. M. (2016) dan Julianto, R. H. (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi ekstrinsik dengan kepuasan kerja berpengaruh positif, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,320 (positif). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 3,125, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1,96) dan juga *P-value* yang didapatkan $0,002 < 0,05$. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis keempat dapat diterima dan sesuai dengan hipotesis awal di mana motivasi ekstrinsik mendorong kepuasan kerja pegawai.

Hasil pengujian yang telah dilakukan membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima oleh seorang pegawai, maka semakin meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Putra, A. K. (2013) dan Muslih, B. (2012) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa hubungan variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai berpengaruh positif, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,294 (positif). Hasil uji signifikansi menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 3,214, nilai tersebut lebih besar dari nilai *t* tabel (1,96) dan juga *P-value* yang didapatkan $0,001 < 0,05$. Dari pengujian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima dapat diterima dan sesuai dengan hipotesis awal di mana kepuasan kerja mendorong kinerja pegawai.

Hasil pengujian yang telah dilakukan membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang pegawai, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mantauv, C. S. (2014) dan Cahyana, I. G. (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kesimpulan

Pada penelitian ini peneliti melakukan pengujian 4 variabel yaitu budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik sebagai variabel bebas (eksogen), kinerja pegawai sebagai variabel terikat (endogen),

dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan 2 metode yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan melakukan penyebaran kuesioner terhadap 100 responden.

Dari hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, diperoleh hasil pada hipotesis pertama yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi yang dianut pada suatu organisasi atau instansi, maka semakin meningkatkan kinerja pegawainya.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima oleh seorang pegawai, maka pencapaian tingkat kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik nilai budaya organisasi yang dianut pada suatu organisasi, maka semakin meningkatkan kepuasan bagi pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi ekstrinsik yang diterima oleh seorang pegawai, maka semakin

meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang pegawai, maka kinerjanya akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian ini diperoleh nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,661. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik sebesar 66,1% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain di luar model yang diteliti. Selanjutnya variabel kinerja pegawai memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,745 artinya menunjukkan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi ekstrinsik, dan kepuasan kerja sebesar 74,5% sedangkan sisanya merupakan kontribusi dari variabel lain di luar model yang diteliti.

Daftar Pustaka

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Budianto, F., Sambung, R. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Sains Manajemen Unpar*.
- Cahyana, I, G, Jati, I,K. (2017) Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur). *Jurnal Akuntansi Vol. 18.2. Udayana*

- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, S, Alamsyah (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Pemerintah Kabupaten Konawe Selatan Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Ilmu dan Budaya Vol. 39 No. 45. Universitas Nasional Jakarta*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Edisi 5*. Semarang: Undip.
- Ghazali, I. (2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Vol 3 No.1. STIE Pancasetia*
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 (7 ed.)*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, J. L., Ivanceivch, J. M., Donnelly, J. H. Jr., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes 14th ed.* New York: McGraw-Hill Companies.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iriani, Ida, N. (2010). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol 8, No 2*.
- Jogiyanto, H. M., Abdillah, W. (2014). *Konsep dan Aplikasi PLS (Patial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE.
- Julianto, Romi H., Hendriani, S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat. *Jurnal Ekonomi Vol. 22 No. 2*.
- Laura, N., Susanto, Guno. (2016.) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Pembangunan Jaya Ancol TBK. *Universitas 17 Agustus 1945 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen*.
- Lityaui. (2014). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Job Analisis terhadap Kinerja Karyawan PT. Warni Indah Cemerlang. *JOM FEKON Vol. 1 No. 2*.
- Luthans, Fred, Luthans, B. C., Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: an evidence-based approach 13th ed.* North Carolina: Information Age Publishing.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mantauv, C,S. (2014) Kepuasan Kerja merupakan variabel *intervening* Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik pada Badan Penanggulangan Bencana). *E- jurnal aplikasi ekonomi vol 2 no 1 STIE Yappas*
- Maulana, H., Gumelar, G. (2013). *Psikologi Komunikasi dan Persuasi*. Jakarta: Akademia Permata.
- Muslih, B. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Putra A. K., Frianto, A. (2013). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Universitas Surabaya*.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2016). *Management 13th Edition*. London: Pearson Educaton.
- Robbins, S. P., Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi, Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Samiadji, E. M., Yandono, P. E. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ekonomi*.
- Saryanto, Amboningtyas, D. (2017). Pengaruh Rotasi Kerja, Stres, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Ace Hardware Semarang). *Journal of management Unpand*.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setyarini, Maria Niken, A., Anastasia Susty. (2014). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Pada Bank Perkreditan Rakyat. *MODUS Vol.26 (1), 2014*.

- Sipayung, L.M, Zamor, R. (2017). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Kepemimpinan Transformasional terhadap produktivitas kerja di Bidang Pengelolaan Persampahan pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Batam. *Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam*
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Predana Media Grup.
- Suwatno, Priansa, D. J. (2013). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Andi.
- Undang – undang nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang – undang nomor 5 tahun 2104 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Wahyuni, E.S, Taufik, T, Ratnawati, V. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, *Locus of Control*, Stres Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah dan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis). *Jurnal Manajemen, Vol.XX No. 2*. Universitas Riau.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2016). *Management Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.