

**The Role of Organizational Culture, Leadership, Motivation and Work Environment on Satisfaction, Organizational Commitment and Performance of BBWS Bengawan Solo Members (Study on BBWS Bengawan Solo)**

**Peranan Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan, Komitmen Organisasi dan Kinerja Anggota BBWS Bengawan Solo (Studi Pada BBWS Bengawan Solo)**

**Bambang<sup>1</sup>, I Gusti Diva Awatara<sup>2</sup>, Basuki Sri Rahayu<sup>3</sup>**

Magister Manajemen STIE AUB Surakarta

Email: [eaglebird808@gmail.com](mailto:eaglebird808@gmail.com)<sup>1</sup>, [gruppe\\_cemara@yahoo.co.id](mailto:gruppe_cemara@yahoo.co.id)<sup>2</sup>,  
[basukisrirahayu156@gmail.com](mailto:basukisrirahayu156@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstract**

The purpose of this study is to examine the influence of organizational culture, leadership, motivation, work environment on satisfaction; the influence of organizational culture, leadership, motivation, work environment on organizational commitment; the influence of organizational culture, leadership, motivation, work environment on performance, the effect of satisfaction on performance, and the effect of organizational commitment on the performance of BBWS Bengawan Solo employees. This research is a survey research using a questionnaire. The sample of this research is 50 employees of BBWS Bengawan Solo. Data analysis methods were tested with validity test, reliability test, linearity test, t test, F test, coefficient of determination test and path analysis test. The results showed: there is a positive and significant effect of organizational culture and work environment on employee satisfaction, there is no significant effect of leadership and motivation on employee satisfaction. There is a positive and significant effect of organizational culture, motivation, and work environment on organizational commitment, there is no significant effect between leadership on organizational commitment. There is a positive and significant effect between organizational culture and organizational commitment on employee performance. There is no significant effect between leadership, motivation, work environment, and satisfaction on employee performance.

**Keywords:** organizational culture, leadership, motivation, work environment, satisfaction, organizational commitment, employee performance.

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kepuasan; pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi; pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja terhadap kinerja, pengaruh kepuasan terhadap kinerja, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja anggota BBWS Bengawan Solo. Penelitian ini merupakan penelitian survai menggunakan kuesioner. Sampel penelitian ini adalah 50 pegawai BBWS Bengawan Solo. Metode analisis data diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji linieritas, uji t, uji F, uji koefisien determinasi dan uji analisa jalur. Hasil penelitian menunjukkan: ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai, tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kepuasan pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi, tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan terhadap kinerja pegawai.

**Keywords:** budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan, komitmen organisasi, kinerja pegawai.

## PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) acap mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Pasalnya, para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang negara, dan berdisiplin serta beretos kerja rendah. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah, termasuk Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Bengawan Solo.

Keberadaan visi dan misi selayaknya seluruh pegawai BBWS Bengawan Solo memiliki kinerja yang baik sesuai dengan penjabaran yang ada. Akan tetapi pada realitanya belum seluruhnya pegawai BBWS Bengawan Solo memiliki kinerja sesuai harapan. Berdasarkan pengamatan penulis dan informasi yang diterima dari BBWS Bengawan Solo bahwa masih ada pegawai kantor BBWS Bengawan Solo yang memiliki kinerja yang rendah. Rendahnya kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo ini karena belum dapat menjalankan peran, tugas dan fungsi secara baik.

Kinerja yang dimiliki oleh birokrasi pada hakekatnya merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai. Pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat apabila merasa kebutuhan baik fisik dan non fisik terpenuhi. Kinerja dinas pemerintah sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang menjadi ujung tombak kantor itu. Atas dasar uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan faktor penentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi sehingga menjadi penting untuk dikaji.

Budaya organisasi merupakan aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Adanya budaya organisasi yang disepakati oleh anggota organisasi sebagai sebuah norma untuk melakukan aktivitas bersama dalam mencapai visi dan misinya secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Chotimah (2016), Latib, dkk (2016), Rahayu (2015), Koesworo, dkk (2015), Logahan dan Aesaria (2014), Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka budaya organisasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Northouse (2012:3), "*Leadership is a process of interaction between leaders and followers where the leader attempts to influence follower to achieve a common goal*" (kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan pengikut di mana suatu tujuan).

Kepemimpinan yang ada pada BBWS Bengawan Solo selama ini dengan adanya susunan organisasi dan tata kerja (SOTK) baru dan sistem kepemimpinan baru maka membuat kebijakan-kebijakan baru sehingga anggota BBWS Bengawan Solo dalam melaksanakan pekerjaan perlu melakukan proses penyesuaian sesuai dengan aturan dan keinginan pimpinan seperti tersebut di atas, selain itu adanya *overlapping* pekerjaan karena pemimpin yang memberikan pekerjaan kepada anggota di luar tupoksinya, kurangnya komunikasi antar pemimpin dan anggota, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja anggota BBWS Bengawan Solo. Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Chotimah (2016), Latib, dkk (2016), Rahayu (2015), Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka kepemimpinan akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja anggota, oleh karena itu faktor-faktor motivasi harus mendapat perhatian dari pimpinan apabila dikehendaki kinerja anggota meningkat dan tujuan yang diharapkan tercapai. Faktor-faktor motivasi sangat penting untuk dikaji karena setiap individu mempunyai harapan dan kebutuhan yang berbeda-beda. Pimpinan menjadi

figur yang sangat menentukan keberhasilan fungsi peranan dan organisasi. Pegawai kantor BBWS Bengawan Solo perlu memotivasi dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan tetapi malas atau jarang bergairah mengerjakan, ada anggota yang tidak mampu tetapi mau mengerjakannya. Sehingga jika motivasi anggota meningkat, maka berdampak pada kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo semakin meningkat pula. Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka motivasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Lingkungan kerja BBWS Bengawan Solo yang semakin dinamis mengalami perkembangan yang menghasilkan implikasi luas terhadap organisasi. Lingkungan yang dimaksud dapat berupa lingkungan internal dan eksternal organisasi. Lingkungan internal organisasi tidak saja meliputi kondisi fisik yang sifatnya kasat mata seperti kondisi ruang kerja, ruang ventilasi dan kondisi fisik gedung, melainkan hal-hal yang tidak secara eksplisit terlihat akan tetapi juga mempengaruhi kondisi lingkungan internal seperti kebiasaan-kebiasaan pegawai kantor BBWS Bengawan Solo, perilaku organisasi dan intensitas pertemuan. Kondisi internal organisasi tersebut senantiasa berubah dan berkembang sehingga menuntut sebuah pembelajaran yang sesuai agar permasalahan-permasalahan yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja pegawai dapat diantisipasi.

Menurut Nitisemito (2010:109), pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diembannya, misalnya kebersihan, hubungan antara karyawan dan pimpinan, tingkat kebisingan dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah keadaan (situasi dan kondisi) yang ada di dalam suatu organisasi baik secara fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja yang nyaman dan sejuk dalam suatu organisasi akan memberikan dampak yang positif terhadap keberhasilan dan keberlangsungan pegawai dalam menjalankan roda/aktivitas manajemen organisasi serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga secara langsung akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian Rahayu (2015), Koesworo, dkk (2015) dan Dhermawan, dkk (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa lingkungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka lingkungan kerja akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2012:103). Berbagai bentuk organisasi mempunyai kewajiban untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawainya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja para pegawai.

Hasil penelitian Chotimah (2016), Lumentut dan Dotulong (2015), Nafrizal (2012), Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka kepuasan akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Komitmen organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2010:166) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Sedangkan komitmen

organisasional mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya.

Hasil penelitian Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014) dan Ma'mun (2013) menyatakan temuan dalam penelitiannya bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Atas dasar fenomena kajian teori dan empiris, maka komitmen organisasi akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada BBWS Bengawan Solo melalui pengamatan yang telah dilakukan, peneliti tertarik untuk meneliti kinerja pegawai kantor BBWS Bengawan Solo yang akan diukur dengan menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan lingkungan kerja. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi intervening atau jalur, maka variabel intervening dalam penelitian ini ditetapkan adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

## METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*), yang akan menjelaskan hubungan kausal antara variabel bebas atau *independent variable* meliputi variabel Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja dengan variabel antara Intervening Kepuasan dan Komitmen Organisasi dan variabel terikat (*variabel dependent*) Kinerja anggota BBWS Bengawan Solo.

Lokasi dalam penelitian ini adalah BBWS Bengawan Solo. Populasi dalam penelitian ini adalah anggota BBWS Bengawan Solo sejumlah 50 pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel sensus, sehingga seluruh populasi pada penelitian ini digunakan sebagai sampel penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi dokumentasi dan kepustakaan, kuesioner, dan observasi. Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya dilakukan uji linieritas, uji t, uji F, uji koefisien determinasi dan uji analisa jalur.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Pada uji ini ada 7 uji validitas. Uji validitas ini menggunakan rumus korelasi pearson. Adapun masing-masing hasil uji validitas adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	$r_{hitung}$ terendah	$r_{hitung}$ tertinggi	$r_{tabel}$	Keterangan
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	0,638	0,716	0,2732	Valid
Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,808	0,836	0,2732	Valid
Motivasi ( $X_3$ )	0,803	0,816	0,2732	Valid
Lingkungan Kerja ( $X_4$ )	0,734	0,767	0,2732	Valid
Kepuasan Kerja ( $X_5$ )	0,722	0,782	0,2732	Valid
Komitmen Organisasi ( $X_6$ )	0,778	0,808	0,2732	Valid
Kinerja ( $Y$ )	0,813	0,832	0,2732	Valid

Sumber: hasil analisis data tahun 2020

#### Uji Reliabilitas

Ukuran dapat dikatakan reliabel jika ukuran tersebut memberikan hasil yang konsisten. Reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *Cronbach alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai alpha lebih dari 0,60 (Sekaran 2000: 173) atau Nunnally, 1967 (dalam Ghozali, 2010:

42). Pengujian reliabilitas menggunakan bantuan komputer program *SPSS for Windows* dengan hasil seperti pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Uji Reliabilitas Data

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	<i>R<sub>tabel</sub> minimal</i>	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,750	0,700	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0,849	0,700	Reliabel
Motivasi (X3)	0,838	0,700	Reliabel
Lingkungan kerja (X4)	0,791	0,700	Reliabel
Kepuasan kerja (X5)	0,801	0,700	Reliabel
Komitment Organisasi (X6)	0,822	0,700	Reliabel
Kinerja (Y)	0,847	0,700	Reliabel

Sumber: Hasil analisis data tahun 2020

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa, semua nilai *Alpha Cronbach* > 0,06, koefisien (r) alpha hitung seluruh variabel lebih besar dibandingkan dengan kriteria yang dipersyaratkan atau nilai kritis (*rule of thumb*) sebesar 0,6 sehingga dikatakan dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data dan dapat mengukur suatu yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu. Maka semua item dinyatakan *reliable* atau terpercaya sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan.

### Uji Linieritas

Uji linieritas yang akan dilakukan adalah uji *Langrage Multivariat*. Estimasi dengan uji ini bertujuan untuk mendapatkan nilai  $c^2$  hitung atau ( $n \times R^2$ ).

Tabel 3. Nilai  $R^2$  Hasil Uji Regresi Variabel Kuadrat dengan Residu

Model	R	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,051	0,003	-0,137	0,61684817

a Predictors: (Constant), X6\_kwa, X4\_kwa, X1\_kwa, X2\_kwa, X3\_kwa, X5\_kwa

Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui  $r^2$  sebesar 0,003 dan N sebesar 50, sehingga nilai  $C^2$  adalah  $50 \times 0,003 = 0,150$ . Tabel  $C^2$  dengan 6 variabel dan tingkat kesalahan 5% sebesar 12,592, sehingga  $C^2$  hitung <  $C^2$  atau hipotesis yang menyatakan model linier diterima.

### Analisis Korelasi

Analisis korelasi dalam penelitian ini adalah adalah alat analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan variabel Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Lingkungan kerja (X4), Kepuasan kerja (X5), Komitment Organisasi (X6) dengan variabel kinerja (Y).

Tabel 4. Hasil Analisis Korelasi

Variabel Independen	Kinerja (Y)
Budaya Organisasi (X1)	0,981
Kepemimpinan (X2)	0,888
Motivasi (X3)	0,883
Lingkungan kerja (X4)	0,960
Kepuasan kerja (X5)	0,970
Komitment Organisasi (X6)	0,986

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Hasil olah data tahun 2020

Sebagaimana tabel di atas, variabel yang memiliki hubungan paling besar dengan kinerja (Y) adalah variabel komitmen organisasi yaitu 0,986. Hubungan yang paling besar berikutnya adalah budaya organisasi yaitu 0,981, diikuti variabel kepuasan kerja, dan lingkungan kerja.

### Analisis Regresi Berganda Semua Variabel

Analisis regresi berganda adalah alat analisis yang digunakan untuk mengukur besar pengaruh dan keberartian variabel Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Lingkungan kerja (X4), Kepuasan kerja (X5), Komitmen Organisasi (X6) terhadap variabel kinerja (Y). Analisis pengaruh dalam uji regresi ditunjukkan nilai koefisien regresi sementara analisis keberartian ditunjukkan nilai thitung atau signifikansi. Persamaan regresi semua variabel adalah:

$$Y = -0,768 + 0,678X_1 + 0,007X_2 + 0,110X_3 + 0,128X_4 + 0,145X_5 + 0,642X_6 + \varepsilon$$

### Uji Regresi Parsial (uji t)

Uji Regresi Parsial (Uji t) adalah alat uji untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hasil uji Regresi Parsial (Uji t), dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Parsial (Uji t)

Variabel	t <sub>hitung</sub>	Probabilitas
Konstanta	-0,948	0,349
Budaya Organisasi (X1)	2,954	0,005
Kepemimpinan (X2)	-0,097	0,923
Motivasi (X3)	1,924	0,061
Lingkungan kerja (X4)	-0,578	0,566
Kepuasan kerja (X5)	0,548	0,587
Komitment Organisasi (X6)	3,451	0,001

Sumber: Hasil analisis data tahun 2020

Nilai t hitung menunjukkan keberartian pengaruh variabel independen terhadap kinerja. Keberartian pengaruh variabel independen terhadap kinerja juga dapat dilihat dari nilai signifikansi. Nilai t tabel dengan N 50 dan derajat kebebasan sebesar 5%, adalah 2.00856, sehingga pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan atau berarti. Demikian halnya dengan probabilitas, dimana nilai probabilitas variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi kurang dari 0,05, artinya pengaruh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan atau berarti. Sementara variabel kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Uji Koefisien Regresi (Uji F)

Uji koefisien regresi Fhitung, merupakan uji keberartian koefisien regresi variabel independen dalam mempengaruhi variabel kinerja. Hasil uji koefisien regresi dan Fhitung dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Regresi (Uji F)

Variabel	Koefisien Regresi	Uji F	
		F <sub>hitung</sub>	Sig.
Konstanta	-0,768	360,082	0,000
Budaya Organisasi (X1)	0,678		
Kepemimpinan (X2)	-0,007		
Motivasi (X3)	0,110		
Lingkungan kerja (X4)	-0,128		
Kepuasan kerja (X5)	0,145		
Komitment Organisasi (X6)	0,642		

Pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap kinerja ditunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,678, Kepemimpinan (X2) sebesar -0,007, Motivasi (X3) sebesar 0,110, Lingkungan kerja (X4) sebesar -0,128, Kepuasan kerja (X5) sebesar 0,145, dan Komitmen Organisasi (X6) sebesar 0,642. Berdasarkan tabel IV.12, hasil uji secara serempak (Uji F) diketahui besarnya nilai F sebesar 360,082 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai BBWS Surakarta.

#### Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh semua variabel yang diteliti kepada variabel kinerja pegawai. Adapun hasil analisis Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (Uji  $R^2$ )

<b>Model Summary(b)</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,990(a)	0,980	0,978	0,618

a Predictors: (Constant), X6, X4, X1, X2, X3, X5

b Dependent Variable: Y

Hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0,980 (98%). Yang berarti bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variasi perubahan variabel dependen yaitu kinerja pegawai sebesar 98%, sedangkan sisanya 2% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

#### Analisis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh langsung merupakan analisis yang meneliti pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Lingkungan kerja (X4) terhadap variabel kinerja (Y) tanpa mediasi variabel Kepuasan kerja (X5), Komitmen Organisasi (X6). Analisis pengaruh tidak langsung merupakan analisis yang meneliti pengaruh variabel Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), Motivasi (X3), Lingkungan kerja (X4) terhadap variabel kinerja (Y) melalui mediasi variabel Kepuasan kerja (X5), Komitmen Organisasi (X6). Analisis regresi dalam penelitian ini mencakup:

1. Persamaan regresi 1 semua variabel

Tabel 8. Persamaan Regresi Semua Variabel  
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0,768	0,811		-0,948	0,349
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,678	0,230	0,358	2,954	0,005
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	-0,007	0,072	-0,006	-0,097	0,923
Motivasi (X <sub>3</sub> )	0,110	0,057	0,094	1,924	0,061
Lingkungan Kerja (X <sub>4</sub> )	-0,128	0,222	-0,084	-0,578	0,566
Kepuasan Kerja (X <sub>5</sub> )	0,145	0,264	0,097	0,548	0,587
Komitmen Organisasi (X <sub>6</sub> )	0,642	0,186	0,546	3,451	0,001

a Dependent Variable: Kinerja (Y)

2. Persamaan regresi 2, variabel independen terhadap kinerja dengan mediasi kepuasan

Tabel 9. Persamaan Regresi Variabel Independen Terhadap Kepuasan  
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-0,612	0,381		-1,608	0,115
Budaya Organisasi (X1)	0,468	0,088	0,368	5,325	0,000
Kepemimpinan (X2)	0,064	0,039	0,084	1,641	0,108
Motivasi (X3)	-0,013	0,028	-0,017	-0,473	0,639
Lingkungan Kerja (X4)	0,583	0,085	0,570	6,881	0,000

a Dependent Variable: Kepuasan Kerja (X5)

3. Persamaan regresi 3

Tabel 10. Persamaan Regresi Variabel Independen Terhadap Komitmen Organisasi  
Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,432	0,540		-4,502	0,000
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	0,725	0,125	0,451	5,813	0,000
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )	0,077	0,056	0,079	1,384	0,173
Motivasi (X3)	0,158	0,040	0,157	3,984	0,000
Lingkungan Kerja (X4)	0,437	0,120	0,338	3,635	0,001

a Dependent Variable: Komitmen Organisasi (X6)

Tabel 11. Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Kinerja

Variabel Independen	B	t	Sig.
Budaya Organisasi (X1)	0,678	2,954	0,005
Kepemimpinan (X2)	-0,007	-0,097	0,923
Motivasi (X3)	0,110	1,924	0,061
Lingkungan Kerja (X4)	-0,128	-0,578	0,566
Kepuasan Kerja (X5)	0,145	0,548	0,587
Komitmen Organisasi (X6)	0,642	3,451	0,001

Pengaruh langsung dan tidak langsung dengan mediasi kepuasan:

Tabel 12. Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Kepuasan Dan Kepuasan Terhadap Kinerja

Variabel Independen	Terhadap Kepuasan	Kepuasan terhadap Kinerja
Budaya Organisasi (X1)	0,468	0,145
Kepemimpinan (X2)	0,064	
Motivasi (X3)	-0,013	
Lingkungan Kerja (X4)	0,583	

Pengaruh langsung dan tidak langsung dengan mediasi komitmen organisasi:

Tabel 13. Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Komitmen Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Variabel Independen	Terhadap komitmen organisasi	Komitmen organisasi terhadap Kinerja
Budaya Organisasi (X1)	0,725	0,642
Kepemimpinan (X2)	0,077	
Motivasi (X3)	0,158	
Lingkungan Kerja (X4)	0,437	

Sebagaimana hasil analisis di atas, analisis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diuraikan dalam perhitungan berikut.

- a. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan
  - Pengaruh langsung = 0,678
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,468 \times 0,145) = 0,068$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $0,678 + 0,068 = 0,746$
- b. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan
  - Pengaruh langsung = -0,007
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,064 \times 0,145) = 0,009$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $-0,007 + 0,009 = 0,002$
- c. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan
  - Pengaruh langsung = 0,110
  - Pengaruh tidak langsung =  $(-0,013 \times 0,145) = -0,002$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $0,110 + (-0,002) = 0,108$
- d. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui kepuasan
  - Pengaruh langsung = -0,128
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,583 \times 0,145) = 0,085$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $-0,128 + 0,085 = -0,043$
- e. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
  - Pengaruh langsung = 0,678
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,725 \times 0,642) = 0,465$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $0,678 + 0,465 = 1,143$
- f. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
  - Pengaruh langsung = -0,007
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,077 \times 0,642) = 0,049$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $-0,007 + 0,049 = 0,042$
- g. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
  - Pengaruh langsung = 0,110
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,158 \times 0,642) = 0,101$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $0,110 + 0,101 = 0,211$
- h. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui komitmen organisasi
  - Pengaruh langsung = -0,128
  - Pengaruh tidak langsung =  $(0,437 \times 0,642) = 0,281$
  - Total pengaruh (*Total Effect*) =  $-0,128 + 0,281 = 0,153$

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan pegawai BBWS Bengawan Solo

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,468 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Chotimah (2016), Nafrizal, dkk (2012), dan Dolphina (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana melakukan pekerjaan dalam organisasi dan dapat pula mencerminkan budaya kerja. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Hasil penelitian dari Lumbaraja (2008) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Individu merasa tidak nyaman dalam kondisi ketidakberdayaan, kekawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman maka ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam kondisi tersebut. Lebih lanjut, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, kometmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu tempat dan karier dalam jangka panjang.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Rahayu (2015) dan Dolphina (2012) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Nafrizal, dkk (2012), dan Lumbanraja (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan akan menjadi semakin penting, karena salah satu faktor terpenting yang akan berhasil atau gagalnya kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan akan dirasakan oleh setiap pegawai, puas atau tidak puas dalam melaksanakan tugas sangat dipengaruhi oleh berbagai perilaku pimpinan organisasi, yang pada akhirnya akan dapat mendorong tujuan perusahaan untuk pencapaian kinerja.

### **Pengaruh Motivasi terhadap kepuasan pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh motivasi terhadap kepuasan pegawai. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Rahayu (2015), Lumentut dan Dotulang (2015), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja yang dicapai merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang dicerminkan oleh moral kerja, sehingga dengan motivasi tinggi akan berpengaruh pada kepuasan kerja yang mengakibatkan meningkatnya moral kerja yang pada akhirnya mencapai kinerja tinggi.

### **Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,583 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Rahayu (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Lumentut dan Dotulang (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan. Padahal lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan karyawan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,725 dengan tingkat signifikansi 0,000. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Latib, dkk (2015), Ma'mun (2013) dan Lumbanraja (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Chotimah (2016), Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014), Logahan dan Aesaria (2014) dan Rahayu (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Budaya organisasi yang positif akan membantu meningkatkan kinerja, budaya yang negatif akan menghambat efektivitas kelompok dan desain organisasi yang lebih baik. Budaya organisasi adalah merupakan sistem yang dijelaskan dalam organisasi disetujui dan bagaimana karyawan bertindak atau melaksanakan tugas.

### **Pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan temuan penelitian dari Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016) dan Lumbanraja (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian dari Lumbaraja (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen yang baik adalah dimulai dari pimpinan. Komitmen merupakan figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen yang baik pula.

#### **Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,158 dengan tingkat signifikansi 0,000. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Latib, dkk (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Liana dan Irawati (2014) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Suatu komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari pegawai dalam mengidentifikasi keterlibatan dalam suatu organisasi. Dengan semakin tingginya motivasi pegawai akan mempengaruhi tingkat komitmen organisasi yang tinggi pula.

#### **Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,437 dengan tingkat signifikansi 0,001. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Koesworo, dkk (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi lingkungan kerja juga. Dengan lingkungan kerja yang nyaman, pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pegawai yang tidak mempunyai komitmen, sehingga dapat disimpulkan semakin baik lingkungan kerja, akan semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi.

#### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,678 dengan tingkat signifikansi 0,005. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fabio, dkk (2016), Chotimah (2016), Latib, dkk (2016), Koesworo, dkk (2015), Rahayu (2015), Logahan dan Aesaria (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian dari Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi yang positif akan membantu meningkatkan kinerja, budaya yang negatif akan merintangai perilaku, menghambat efektivitas kelompok dan desain organisasi yang lebih baik. Kultur organisasi merupakan sistem yang dijelaskan dalam organisasi disetujui dan bagaimana karyawan bertindak dan melaksanakan tugas. Jika harapan individu selaras dengan harapan organisasi ada kecenderungan dapat menimbulkan kepuasan pekerja dan meningkatkan kinerja.

#### **Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan penelitian dari Rahayu (2015), Ma'mun (2013), Nafrizal, dkk (2012) dan Dolphina (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga bertolak belakang dengan hasil penelitian dari Fabio, dkk (20016), Chotimah (2016), dan Latib, dkk (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Seorang pemimpin harus mampu menjaga

keselarasan pada tujuan organisasi. Kepemimpinan yang semakin baik akan meningkatkan kinerja pegawainya semakin meningkat pula. Peningkatan kepemimpinan yang semakin baik akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Fabio, dkk (2016), Latib, dkk (2016), Rahayu (2015), Koesworo, dkk (2015) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan temuan penelitian dari Liana dan Irawati (2014), Nafrizal, dkk (2012), Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Seorang individu akan memiliki kinerja yang baik apabila mereka mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja. Pegawai dengan motivasi yang tinggi lebih memberikan perhatian yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan motivasi yang tinggi menyebabkan kinerja pegawai yang tinggi pula.

#### **Pengaruh lingkungan organisasi terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Rahayu (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan hasil penelitian dari Dhermawan, dkk (2012) yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Dengan lingkungan kerja yang dibangun secara baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan memiliki dampak pada kinerja yang semakin baik.

#### **Pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini bertentangan dengan Chotimah (2016), Rahayu (2015), Lumentut dan Dotulong (2015), dan Nafrizal (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga bertolak belakang dengan temuan penelitian dari Dhermawan, dkk (2012) dan Dolphina (2012) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan peningkatan kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja.

#### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BBWS Bengawan Solo.**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,642 dengan tingkat signifikansi 0,001. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dari Fabio, dkk (2016) dan Latib, dkk (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan temuan penelitian dari Koesworo, dkk (2015), Liana dan Irawati (2014), dan Ma'mun (2013) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi menunjukkan suatu daya dari seseorang dalam mengidentifikasi keterlibatannya dalam suatu bagian organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pegawai atas nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu konsistensi dari wujud keterikatan pegawai terhadap organisasinya. Adanya komitmen organisasi yang tepat akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan maka selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. 1) ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,468 dengan tingkat signifikansi 0,000. 2) tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai. 3) tidak ada pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kepuasan pegawai. 4) ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kepuasan pegawai sebesar 0,583 dengan tingkat signifikansi 0,000. 5) ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,725 dengan tingkat signifikansi 0,000. 6) tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. 7) ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,158 dengan tingkat signifikansi 0,000. 8) ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 0,437 dengan tingkat signifikansi 0,001. 9) ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,678 dengan tingkat signifikansi 0,005. 10) tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. 11) tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. 12) tidak ada pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. 13) tidak ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. 14) ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,642 dengan tingkat signifikansi 0,001.

### **Saran**

Saran dari penelitian ini mencakup dua hal, yaitu saran teoritis dan managerial. Saran teoritis berhubungan dengan kontribusinya bagi pengembangan teori-teori tentang budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Sedangkan saran managerial berkaitan dengan kontribusi penelitian terhadap peningkatan kinerja pegawai pegawai BBWS Bengawan Solo.

Saran teoritis: 1) Saran yang berkenaan dengan teori budaya organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian dari Fabio, dkk (2016) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Pabundu (2010:4) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya organisasi yang positif akan membantu meningkatkan kinerja, budaya yang negatif akan merintangi perilaku, menghambat efektivitas kelompok dan desain organisasi yang lebih baik. 2) Saran yang berkenaan dengan teori kepemimpinan. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian dari Rahayu (2015) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Menurut Kartono (2010:36) kepemimpinan adalah sebagai kemampuan pemimpin menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut atau bawahan melalui sejumlah cara. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan pada tujuan organisasi. Kepemimpinan yang semakin baik akan meningkatkan kinerja pegawainya semakin meningkat pula. 3) Saran yang berkenaan dengan teori motivasi. Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian Latib, dkk (2016) menunjukkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2011:141) motivasi sebagai kemauan untuk berjuang atau berusaha ke tingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuan untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pribadi. Seorang individu akan memiliki kinerja yang baik apabila mereka mempunyai motivasi

yang tinggi dalam bekerja. 4) Saran yang berkenaan dengan teori lingkungan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Senada dengan penelitian dari Rahayu (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sariyathi (2007:66) menyatakan lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Dengan lingkungan kerja yang dibangun secara baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja. 5) Saran yang berkenaan dengan teori kepuasan kerja. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian dari Chotimah (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Handoko (2012:129) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Dengan peningkatan kepuasan kerja akan memberikan dampak terhadap kinerja. Faktor yang paling berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja dan mempengaruhi kinerja adalah gaji yang rendah, tuntutan pekerjaan, adanya pekerjaan sampingan, rendahnya status pekerjaan, dan penghargaan sosial. 6) Saran yang berkenaan dengan teori komitmen organisasi. Penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan penelitian dari Fabio, dkk (2016) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Kreitner dan Kinicki (2010:166) komitmen merupakan kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Komitmen organisasi dibangun atas dasar kepercayaan pegawai atas nilai-nilai organisasi. Adanya komitmen organisasi yang tepat akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai. 7) Saran yang berkenaan dengan teori kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja berhubungan dengan beberapa faktor internal dan eksternal. Keith Davis dalam Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ yang bagus dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal. Selanjutnya, karyawan yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Saran manajerial: hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja di BBWS Bengawan Solo. Untuk itu dalam meningkatkan kinerja, maka peningkatan kepuasan bagi pegawai perlu mendapat prioritas utama bagi semua pegawai. Pimpinan harus mampu memperhatikan secara khusus permasalahan dan kebutuhan pegawai, sehingga pegawai memperoleh kepuasan sesuai dengan yang diinginkan. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan cara pegawai selalu ikut serta dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di BBWS Bengawan Solo. Penelitian yang akan datang disarankan penambahan jumlah sampel lintas instansi yang sejenis dan variabel penelitian agar mampu menggeneralisasi hasil penelitian.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- As'ad, M. 2012. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia : Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Chotimah, Y.B. & Chusnul. 2016. Effect of Discipline and Organizational Culture to Performance via Job Satisfaction and Commitment of Satpol PP Employee of Karanganyar Regency. *Jurnal Magister STIE-AUB*, hal 1-9.
- Dhermawan, Bagus, A.A.N., Sudibya, I.G.A., & Utama, I.W.M. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja di

- Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali, *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis & Kewirausahaan*, Vol. 6 No. 2, hal. 173-184
- Dolphina, E. 2012. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan. *Semantik* 2012. ISBN 979-26-0255-0. Hal. 1-7.
- Fabio, B. P., Hubeis, M. dan Puspitawati, H. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi yang Berimplikasi pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 1. Hal. 91-103.
- Ghozali, I. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Koesworo, A., Rahayu, M., & Sumiati. 2015. Influence of Motivation, Organizational Culture and Working Environment with Organizational Commitment as Mediator to Educator Performance. *The International Journal of Social Sciennces*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-15.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi*, Edisi 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Latib, A.F. & Minarsih, M.M. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). *Jurnal of Management* Vol.2 No. 2. Hal. 1-16
- Liana, Y. & Irawati, R. 2014. Peran Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Komitmen Pegawai dan Kinerja Pegawai pada Organisasi Air Minum di Malang Raya, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 3 No. 1, Hal. 17-14.
- Logahan, J.M. & Aesaria, S.M. 2014. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Berdampak pada Kinerja Pegawai pada BTN Ciputat, *Binus Business Review*, Vol. 5 No. 2, hal 551-563.
- Lumbaraja, P. 2008. Pengaruh Karakteristik Individu, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi pada Pemerintah Daerah di Provinsi Sumatera Utara). Fakultas Ekonomi USU. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No. 2 Mei 2009.
- Lumentut, M.D.S & Dotulong, L.O.H. 2015. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi, *Jurnal EMBA*. Vol. 3, No. 1, hal. 74-85.
- Ma'mun, S. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir pada Komitmen Organisasi dan Kinerja. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 17, No. 4, hal. 503-521, ISSN 1411-0393.
- Nafrizal. 2012. Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi mapolda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 4, No 7.
- Nitisemito, S. A., 2010, *Manajemen Personalita*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Northouse, G. 2012. *Leadership theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> Thousand Oak, London; New Delhi, Sage Publications. Inc
- Rahayu, P. 2015. Effect of Leadhershship, Dicipline, Work Environment, and Organizational Culture on Job Satisfaction, Motivation and Employee Performance (Study in RSUD Dr. R. Soetijono Blora). *Jurnal Magister Manajemen STIE-AUB*. Hal. 1-7.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.