

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Pengelola Program Pemberdayaan Masyarakat di Kota Jayapura Provinsi Papua)

Ronny France Youwe

Pemerintah Kota Jayapura

Achmad Sudiro

Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *The objectives of this research determine and analyze: the influence of organizational culture and work motivation toward job satisfaction; the influence of organizational culture, work motivation and job satisfaction toward toward administrator performance; the effect of job satisfaction as the mediator organizational culture and work motivation toward the administrator performance program community empowerment in Jayapura City Papua Province. Respondents of this study chairperson, secretary, treasurer and assistant tanaga community development programs in the city of Jayapura as many as 156 people. The instrument to collect the data was used a questionnaire, while the measurement scales used in this study are Likert scale. The analysis tool is used path analysis. The results of the study showed that organizational culture significantly influence job satisfaction and administrator performance. While no significantly effect of work motivation to job satisfaction but a significantly effect on the administrator performance. Job satisfaction is a partial mediating effect of organizational culture on the administrator performance, this suggests that organizational culture can result in administrator performance without going through job satisfaction. Job satisfaction is not a mediating influence between work motivation on the administrator performance.*

Keywords: *organizational culture, work motivation, job satisfaction, administrator performance, and community empowerment*

Abstrak: Tujuan penelitian untuk menguji dan menganalisis; pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja; pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pengelola; kepuasan kerja sebagai mediator antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura provinsi papua. Responden penelitian ini ketua, sekretaris, bendahara dan tenaga pendamping program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura sebanyak 156 orang. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah kuesioner sedangkan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pengelola. Sedangkan motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja akan tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja merupakan media parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelola, hal ini menunjukkan

Alamat Korespondensi:

Ronny France Youwe, Pemerintah Kota Jayapura

bahwa budaya organisasi dapat menghasilkan kinerja pengelola tanpa melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja bukan sebagai mediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pengelola.

Kata Kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pengelola dan pemberdayaan masyarakat

Jumlah penduduk miskin (penduduk yang berada di bawah Garis Kemiskinan) di Papua pada bulan Maret 2012 sebesar 966.590 orang. Dibandingkan dengan penduduk miskin pada bulan Maret 2011 yang berjumlah 944.790 orang, berarti jumlah penduduk miskin bertambah sebesar 21.800 orang. Secara persentase, penduduk miskin di Papua mengalami penurunan sebesar 0,87% dari 31,98% pada Maret 2011 menjadi 31,11% pada Maret 2012. Jumlah penduduk miskin di Kota Jayapura kurang lebih 25 ribu jiwa atau 10% dari total penduduk di Kota Jayapura (Cenderawasih Pos, 2011). Indeks Pembangunan Manusia (IPM) kota Jayapura pada tahun 2002 sebesar 71,4, sedangkan pada tahun 2006 meningkat menjadi 73,1, meskipun IPM kota Jayapura mengalami peningkatan, akan tetapi masih pada kriteria sedang untuk capaian pembangunan manusia.

Papua adalah Provinsi yang penuh dengan paradoks, pada satu sisi bisa melihat Papua yang sudah memasuki abad baru ditandai dengan kehadiran birokrasi modern, penggunaan teknologi informasi, dan kegiatan-kegiatan ekonomi yang merupakan bagian dari ekonomi global. Pada sisi lain, masih banyak masyarakat Papua yang hidup dalam kebudayaan subsistem yang tradisional dan terisolasi. Pada satu sisi Provinsi Papua telah memiliki berbagai perguruan tinggi tetapi di sisi lain masih banyak penduduk yang buta huruf. Pada sisi yang lain Provinsi Papua memiliki sumber daya alam yang melimpah, namun banyak masyarakat yang masih hidup dalam kemiskinan dan bahkan kemiskinan absolut (Suebu, 2007). Sehubungan dengan kondisi tersebut perlu untuk dilakukan dukungan guna mempercepat pembangunan di Provinsi Papua untuk mengurangi kesenjangan tersebut.

Percepatan pengurangan angka kemiskinan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pemerintah Provinsi Papua membuat Program Rencana Strategis Pembangunan Kampung (Respek) yang dimulai pada tahun 2007. Program ini mencakup semua kampung yang ada di Provinsi Papua, kurang lebih 4.000 kampung. Di mana setiap kampung diberikan dana sebesar Rp.100 juta dalam bentuk *block grand*. Selain

diberikan dana juga dilakukan pendampingan oleh tenaga pendamping yang sudah dilatih dan dipersiapkan oleh pemerintah daerah. Selain program Respek pemerintah juga masih banyak menyalurkan program-program lain seperti PNPM Mandiri dan sebagainya untuk meningkatkan pemberdayaan masyarakat kampung guna mempercepat penurunan angka kemiskinan masyarakat.

Meskipun demikian banyaknya program-program pemberdayaan masyarakat tersebut belum mampu mempercepat penurunan angka kemiskinan dan meningkatkan pemberdayaan masyarakat. Pengelolaan program-program pemerintah tersebut belum dilakukan dengan baik, hal ini dapat dilihat dari tingkat penurunan angka kemiskinan yang masih rendah dan masyarakat belum banyak merasakan keberadaan dari program-program tersebut. Sehingga perlu untuk dilakukan pengkajian tentang pengelolaan program tersebut, salah satunya dilihat dari aspek organisasi, bagaimana budaya, motivasi, kepuasan dan kinerja pengelola program-program pemberdayaan masyarakat.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi adalah pertumbuhan demografis, sosial, ekonomi, dan politik. Sedangkan faktor internal organisasi di samping didukung oleh sumberdaya yang diperlukan juga budaya organisasi yang dianut oleh sumberdaya manusia di dalam organisasi (Wibowo, 2010).

Kepastian akan pencapaian tujuan suatu organisasi memerlukan daya dukung dalam bentuk sumberdaya manusia yang bermutu, sistem, teknologi yang terpadu, strategi yang tepat dan logistik yang memadai. Dalam konteks operasional organisasi berkesinambungan peran sumberdaya manusia mempunyai kedudukan yang sentral. Hal tersebut dilandasi oleh suatu pemikiran bahwa sumberdaya manusia sebagai unsur utama dalam menjalankan organisasi

(Djokosantoso, 2005). Sumberdaya manusia memiliki peran yang penting dalam menggerakkan organisasi guna mencapai tujuan.

Pemberdayaan sumberdaya manusia dalam organisasi sangat diperlukan agar menghasilkan pegawai dengan integritas yang tinggi, hal tersebut diperlukan suatu acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para pegawai untuk meningkatkan komitmen kerja bagi organisasi. Budaya organisasi sebagai suatu acuan dalam bentuk ketentuan atau peraturan yang berlaku, maka para anggota organisasi akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi serta strategi organisasi (Djokosantoso, 2005).

Kepuasan kerja merupakan konsep yang paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi (Blau, 1999), dampak utama terhadap organisasi adalah perilaku dan kinerja (Fassina, *et al.*, 2008). Meskipun demikian belum banyak penelitian tentang kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja. Pembahasan tentang sikap pegawai seringkali dikaitkan dengan kepuasan kerja (Robbins, 2003), kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pegawai tentang pekerjaan mereka dan sejauhmana terdapat kesesuaian antara pegawai dengan organisasi (Ivancevich, *et al.*, 1999). Kepuasan kerja memiliki dukungan empiris yang kuat terhadap peningkatan kinerja (Bass, 1990). Kepuasan kerja merupakan kriteria penilaian organisasi yang mempengaruhi tingkat layanan yang diberikan oleh pegawai (Crossman dan Abou-Zaki, 2003).

Penelitian terdahulu yang dikemukakan Yousef (1998), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Politis (2006), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Yang, *et al.*, (2012), kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek. Al-Ahmadi (2009), kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian terdahulu memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kinerja. Berdasarkan pada teoritis dan empiris menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan terhadap kinerja.

Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi Schein (1999). Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang, budaya organisasi

menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Vecchio, 1995). Melalui budaya organisasi, manajemen dapat memanfaatkan sumberdaya manusianya menjadi optimal, di mana para pemimpin organisasi perlu mengelola sumberdaya manusia secara efektif dengan berusaha mengarahkan perilaku Sumberdaya Manusia (SDM) sesuai dengan tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang terdiri dari penghormatan terhadap orang, inovasi, stabilitas dan agresivitas memiliki dampak positif pada kepuasan kerja (McKinnon, *et al.*, 2003). Budaya organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, hal ini dikemukakan oleh Odom, *et al.* (1990). Terdapat keterkaitan antara budaya dengan kinerja dan efektivitas organisasi (Reichers dan Schneider, 1990).

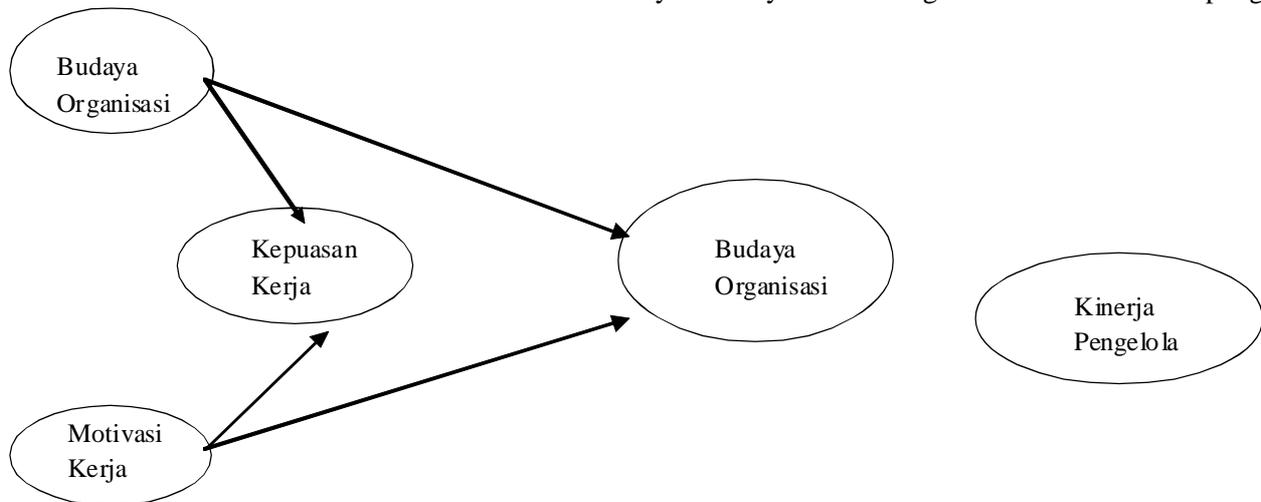
Lee, *et al.* (2004), budaya organisasi berkorelasi terhadap kinerja perusahaan. Rashid, *et al.* (2003), budaya perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Tseng (2010), budaya adokrasi berhubungan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Pernyataan yang dikemukakan McKinnon, *et al.* (2003), Odom, *et al.* (1990), Lee, *et al.* (2004), Rashid, *et al.* (2003), Tseng (2010), mengindikasikan adanya keterkaitan antara budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja.

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha individu untuk mencapai suatu tujuan, khususnya tujuan organisasi (Heneman, *et al.*, 1988; Igalens dan Roussel, 1999). Tiga elemen utama dalam definisi ini yang dapat dikemukakan, di mana motivasi meliputi intensitas, arah dan ketekunan. Indikator intensitas berhubungan dengan seberapa besar semangat seseorang untuk berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Indikator ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya (Robbins, 2001). Seseorang yang termotivasi akan mencoba sekuat tenaga untuk melakukan sesuatu untuk menghasilkan kinerja pekerjaan yang menguntungkan dengan upaya yang disalurkan dalam suatu arah yang bermanfaat bagi organisasi (Robbins, 2001). Luthans (1992), pekerja perlu untuk dimotivasi agar tercapai kepuasan kerja yang akan

diikuti oleh prestasi kerja yang baik secara individu maupun kelompok. Pendapat Robbins (2001) dan Luthans (1992) menunjukkan bahwa secara teoritis terdapat keterkaitan antara motivasi dengan kinerja.

Leat dan El-Kot (2009), motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Cun (2012), motivasi pertimbangan yang sehat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lam, *et al.* (2001), motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Manolopoulos (2008), motivasi intrinsik memiliki peran yang lebih besar dalam menghasilkan kinerja. Bendoly dan Prietula (2008), motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan Leat dan El-Kot (2009), Cun (2012), Lam, *et al.* (2001), Manolopoulos (2008), Bendoly dan Prietula (2008), menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja.

Berdasarkan pada dukungan teoritis dan empiris yang telah dikemukakan, maka dapat disusun model kerangka konseptual penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris, yaitu penelitian penjelasan yang meneliti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini juga dapat disebut penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*. Penelitian ini bertujuan

membuktikan bahwa adanya pengaruh variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

Lokasi Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura Provinsi Papua. Pemilihan lokasi penelitian tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa Kota Jayapura memiliki dua administrasi pengelolaan ditingkat desa, yaitu kelurahan dan kampung. Kota Jayapura sebagai ibu kota Provinsi Papua masih terdapat masyarakat tertinggal dan memerlukan peningkatan kapasitasnya untuk mandiri. Selain itu program pemberdayaan masyarakat melalui program PNPM mandiri dan Respek serta program pemberdayaan lainnya juga dilakukan di kota Jayapura.

Populasi

Populasi adalah pengelola program pemberdayaan masyarakat di tingkat kelurahan dan kampung

di Kota Jayapura, yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara dan tenaga pendamping program. Jumlah kelurahan dan kampung di kota Jayapura sebanyak 39, terdiri dari 25 kelurahan dan 14 kampung. Pada penelitian ini semua populasi dijadikan sebagai responden yaitu sebanyak 156 responden, karena semua populasi dipilih sebagai responden maka penelitian ini merupakan penelitian sensus.

Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah *Likert Scale* dengan menggunakan lima skala. Skala ini meminta responden untuk memberikan pilihannya berdasarkan pada persetujuannya atau penolakan dari suatu *statement* atau pertanyaan yang diajukan secara tertulis. Skala Likert dengan lima skala tersebut adalah sebagai berikut, jawaban dengan skor 1 sangat tidak setuju, skor 2 tidak setuju, skor 3 cukup setuju, skor 4 setuju, dan skor 5 sangat setuju.

Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Korelasi Product Moment* dengan cara mengkorelasikan skor jawaban pada setiap butir pertanyaan dengan skor total. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *Alpha Cronbach*.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Penggunaan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini didasarkan pada tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung.

HASIL

Hasil analisis jalur (*path analysis*) memberikan nilai koefisien regresi antara variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut (Tabel 1).

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pengelola. Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja bukan merupakan mediasi parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelola, artinya budaya organisasi yang tidak didukung dengan kepuasan karyawan dapat menghasilkan kinerja pengelola. Sedangkan

Tabel 1. Hubungan Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung		Koefisien	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,522*	Signifikan
Motivasi Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,138	Non-Signifikan
Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Pengelola (Y2)	0,439*	Signifikan
Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Pengelola (Y2)	0,223*	Signifikan
Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pengelola (Y2)	0,220*	Signifikan
Hubungan Tidak Langsung			
Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Pengelola (Y2)	0,522* X 0,220* = 0,115*	Signifikan
Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Pengelola (Y2)	0,138 X 0,220* = 0,030	Non-Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2013

motivasi kerja hanya memiliki pengaruh terhadap kinerja pengelola, variabel kepuasan kerja kurang berperan dalam menghasilkan kinerja pengelola.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis pengaruh antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan, artinya budaya organisasi yang semakin kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bellou (2010), Chang dan Lee (2007),

budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun indikator yang digunakan ada perbedaan, Bellou (2010) menggunakan indikator budaya organisasi yang terdiri dari: keadilan, agresif, peluang menjadi profesional, antusiasme bekerja dan reputasi. Penggunaan indikator budaya organisasi bergantung pada kondisi dari subyek yang diteliti, sehingga indikator yang digunakan dapat berbeda-beda. Meskipun menggunakan indikator yang berbeda, akan tetapi hasil penelitiannya dapat sama.

Budaya organisasi yang merupakan filosofi dasar organisasi yang menjadi pegangan semua sumberdaya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerja. Pada penelitian yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah indikator inovasi, *support*, orientasi secara tim, dan humanistik. Budaya organisasi yang terdiri dari inovasi, *support*, orientasi secara tim, dan humanistik dianggap telah menjadi pedoman bagi pengelola program pemberdayaan dalam menjalankan pekerjaan, sehingga budaya organisasi ini mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya motivasi yang dimiliki oleh pengelola program pemberdayaan masyarakat belum mampu memberikan mereka kepuasan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat masih adanya perolehan nilai yang masih belum tinggi dari indikator motivasi yaitu indikator pengabdian. Adanya pengaruh yang tidak signifikan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja karena indikator motivasi kerja yang digunakan lebih mengarah pada pengabdian atau pengorbanan dari pengelola program pemberdayaan masyarakat bukan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan dari sisi ekstrinsik. Sehingga motivasi kerja yang dilakukan oleh pengelola program pemberdayaan masyarakat tidak memiliki pengaruh kepada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan Leat dan El-Kot (2009), Lam, *et al.* (2001), bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Meskipun indikator motivasi yang digunakan berbeda, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan adanya kesamaan. Leat dan El-Kot (2009) menggunakan indikator motivasi intrinsik

dan motivasi ekstrinsik, Lam, *et al.* (2001) menggunakan indikator lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan imbalan. Perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya berkaitan dengan indikator yang digunakan, dimana pada penelitian indikator yang digunakan lebih banyak pada pengabdian atau pengorbanan, sehingga menghasilkan temuan yang berbeda.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengelola

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Budaya organisasi yang berorientasi pada tim telah menekankan pentingnya bekerja secara bersama-sama dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama dapat meringankan pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dikemukakan Lee, *et al.* (2004), Rashid, *et al.* (2003), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya yang dibangun oleh perusahaan mampu membawa anggotanya memiliki nilai-nilai dan keyakinan untuk mencapai tujuan. Semakin melekat nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi yang ditunjukkan dengan indikator budaya organisasi dan keyakinan mereka untuk mencapai tujuan memberikan dukungan yang kuat untuk menjalankan pekerjaan dengan baik sehingga dapat mencapai kinerja yang tinggi. Budaya yang kuat menyiratkan adanya keseragaman dalam melakukan tindakan, sehingga mereka dapat bekerja secara bersama-sama untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengelola

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pengelola program pemberdayaan masyarakat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Motivasi yang ada dalam diri pengelola pemberdayaan masyarakat dapat memberdayakan masyarakat sesuai dengan kebutuhan masyarakat, menghasilkan pekerjaan sesuai dengan harapan masyarakat dan bekerja dengan penuh disiplin. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dikemukakan oleh Manolopoulos (2008), motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Bendoly dan Prietula

(2008), motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yaitu penyelesaian tingkat kerja dan kualitas kerja. Motivasi yang tinggi dari anggota organisasi mendorong individu untuk menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Individu yang bekerja dengan baik, selanjutnya dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pengelola program pemberdayaan masyarakat yang memiliki motivasi yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat dapat menjalankan pekerjaan dengan baik dan penuh semangat untuk membantu masyarakat.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pengelola

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja individu dibentuk oleh berbagai faktor, pada penelitian ini kepuasan kerja diukur berdasarkan pada bangga terhadap pekerjaan, tidak ingin pindah kerja meskipun memiliki peluang, tidak ingin berpindah kerja meskipun berprestasi, menyukai pekerjaan sebagai pengelola program pemberdayaan masyarakat, merasa puas sebagai pengelola program pemberdayaan masyarakat. Fitzgerald, *et al.* (1994) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan akan mempengaruhi kualitas layanan yang mereka lakukan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Petty, *et al.* (1984), Iaffaldano dan Muchinsky (1985), kepuasan yang tinggi menunjukkan hubungan yang lemah terhadap kinerja. Pendapat lain yang dikemukakan Caldwell dan O'Reilly (1990) dan Spector (1997), kepuasan kerja memiliki hubungan yang potensial terhadap kinerja, kepuasan kerja yang tinggi akan diikuti dengan kinerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yousef (1998), Politis (2006), Yang, *et al.* (2012), Al-Ahmadi (2009), bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan yang ditunjukkan dengan kebanggaan terhadap pekerjaan dan kesukaan terhadap pekerjaan membuat individu pengelola program pemberdayaan merasa puas dengan pekerjaan yang ada saat ini. Kepuasan yang dimiliki oleh pengelola program pemberdayaan masyarakat kota Jayapura telah mampu memberikan hasil kerja yang baik dari pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengelola. Kepuasan kerja merupakan mediasi parsial antara budaya organisasi dengan kinerja pengelola, artinya budaya organisasi dapat secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pengelola meskipun tanpa melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja digunakan sebagai mediasi hubungan antara budaya dengan kinerja didasarkan pada penelitian terdahulu yang dikemukakan Yang, *et al.* (2012) dan Politis (2006) bahwa kepuasan kerja sebagai mediasi antara kepemimpinan dengan kinerja. Berdasarkan penelitian tersebut kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara budaya organisasi terhadap kinerja.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pengelola, hal ini mengandung arti bahwa budaya organisasi yang semakin kuat dapat menghasilkan kepuasan kerja yang juga semakin meningkat. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengelola, hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat. Sehingga budaya organisasi yang tinggi atau kuat dapat memberikan dukungan untuk membuat pengelola program memiliki kepuasan kerja dan selanjutnya dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Motivasi Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja yang tinggi dari pengelola pemberdayaan masyarakat belum mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dikemukakan oleh Yang, *et al.* (2012) dan Politis (2006) bahwa kepuasan merupakan mediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya kepuasan kerja motivasi dapat secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pengelola. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pengelola, artinya semakin meningkatnya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pengelola. Kepuasan kerja tidak dapat berperan sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja untuk menghasilkan kinerja pengelola. Motivasi kerja dari pengelola program pemberdayaan masyarakat belum memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan yang dirasakan oleh pengelola program tidak berasal dari motivasi kerja, akan tetapi dari aspek lain, dalam penelitian ini diperoleh melalui budaya organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Budaya organisasi telah mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura. Selain itu budaya organisasi juga mampu meningkatkan kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat. Motivasi kerja belum dapat meningkatkan kepuasan kerja pengelola program, akan tetapi mampu meningkatkan kinerja pengelola program.

Kepuasan kerja mampu mendukung budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pengelola. Meskipun budaya organisasi dapat secara langsung meningkatkan kinerja pengelola, akan tetapi kepuasan kerja juga dapat memiliki peranan untuk memperkuat budaya organisasi untuk menghasilkan kinerja pengelola yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja belum mampu mendukung motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja pengelola. Motivasi kerja pengelola masih belum mempengaruhi pengelola program pemberdayaan masyarakat untuk mendapatkan kepuasan kerja. Sehingga kepuasan kerja bukan merupakan mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Saran

Budaya organisasi yang perlu untuk ditingkatkan adalah inovasi, pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura masih perlu ditingkatkan pengetahuan dan kemampuannya untuk melakukan pembinaan dengan baik. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan pengelola program dapat dilakukan dengan mengikut sertakan dalam pelatihan-pelatihan,

lokakarya maupun seminar-seminar pemberdayaan masyarakat. Meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pengelolaan program diharapkan dapat mempercepat kemandirian masyarakat baik secara ekonomi maupun sosial.

Motivasi kerja masih belum sepenuhnya dapat memberikan kepuasan kerja kepada pengelola program. Motivasi kerja yang masih perlu untuk ditingkatkan adalah pengabdian. Pengelola program merasakan bahwa mereka masih belum sepenuhnya mengabdikan dirinya pada pemberdayaan masyarakat. Bentuk motivasi yang perlu ditingkatkan adalah pemberian imbalan (*reward*) yang memadai dan penghargaan atas pengabdian yang telah dilakukan. Adanya imbalan tersebut diharapkan pengelola program memberikan pengabdian yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam pemberdayaan masyarakat.

Pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura belum merasa puas dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Sebagai pengelola program pemberdayaan masyarakat mereka masih mengharapkan untuk mendapatkan pekerjaan di tempat lain yang lebih baik. Peningkatan kepuasan ini dapat dilakukan dengan memberikan ikatan dinas pada pendamping program dan tambahan penghasilan bagi pengelola program pemberdayaan masyarakat di Kota Jayapura. Perhatian yang besar dari pemerintah terhadap pengelola program pemberdayaan masyarakat, terutama pada realisasi program-program dapat membantu meningkatkan kepuasan pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Peningkatan kinerja pengelola program pemberdayaan masyarakat juga masih perlu untuk ditingkatkan. Fasilitas kerja yang kurang memadai membuat mereka enggan untuk bekerja di luar jam kerja yang ditentukan. Padahal dalam program pemberdayaan masyarakat, permasalahan-permasalahan diluar jam kerja yang harus diselesaikan sering kali terjadi. Pemberian dukungan operasional yang memadai perlu untuk diberikan, seperti biaya operasional dan sarana operasional (Laptop, printer dan ATK) hendaknya perlu untuk disediakan untuk memperlancar pelaksanaan tugas atau pekerjaan pengelola program pemberdayaan masyarakat.

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada pengelola program pemberdayaan masyarakat pada

beberapa Kabupaten di Provinsi Papua dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan kualitatif tersebut untuk mengungkapkan secara mendalam kondisi sebenarnya tentang budaya, motivasi, kepuasan, dan kinerja pengelola yang berkaitan dengan hambatan, permasalahan, keberhasilan dan peluang untuk mengembangkan program pemberdayaan masyarakat bagi masyarakat Papua.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Ahmadi, H. 2009. Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 22 Iss: 1 pp. 40–54
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, 3rd ed., New York, NY: Free Press.
- Bellou, V. 2010. Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and Age. *Career Development International*. Vol. 15 Iss: 1 pp. 4–19.
- Bendoly, E., and Prietula, M. 2008. In "the zone": The role of evolving skill and transitional workload on motivation and realized performance in operational tasks. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28 Iss: 12 pp. 1130–1152.
- Blau, G. 1999. Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction. *Human Relations*, Vol. 52 No. 8, pp. 1099–113.
- Caldwell, D., & O'Reilly, C. 1990. Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 648–657.
- Cenderawasih Pos. 2011. *Penduduk Miskin Kota Jayapura Tembus Angka 25.000 Jiwa*. Rabu 10 Agustus 2011.
- Chang, Su-Chao and Lee Ming-Shing. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, Vol. 14 Iss: 2 pp. 155–185.
- Crossman, A., and Abou-Zaki, B. 2003. Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 4, pp. 368–76.
- Cun, X. 2012. Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: an Empirical Study Based on The Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors. *Chinese Management Studies*, Vol. 6 Iss: 2 pp. 330–340.
- Djokosantoso, M. 2005. *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Fassina, N.E., Jones, D.A., and Uggerslev, K.L. 2008. Relationship Clean-up Time: Using Meta-analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, And Citizenship Behaviours. *Journal of Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 161–88.
- Fitzgerald, L.F., Hulin, C.L., Drasgow, F. 1994. The antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: An integrated model. In G.P. Keita, and J. J. Jr. Hurrell, (Eds.), *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. (pp. 55–73). Washington, DC: American Psychological Association.
- Heneman, R.L. 1992. *Merit Pay: Linking Pay Increases to Performance Ratings*, Addison-Wesley-Longman, Reading, MA.
- Iaffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M. 1985. Job satisfaction and performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 251–273.
- Igalens, J., and Roussel, P. 1999. A Study of Relationships Between Compensation package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, pp 1003–1025.
- Ivancevich, and Matteson. 1999. *Management and Organization Behavior*. Mc. Graw Hill. New York San Francisco.
- Lam, T., Baum, T., and Pine, R. 2001. Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 13 Iss: 1, pp 35–42.
- Leat, M., and El-Kot, G. 2009. Interpersonal Trust at Work, Intrinsic Motivation, Work-related Tension and Satisfaction in Egypt. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2 Iss: 2, pp 180–194.
- Lee, S., Kim, J., and Yu, K. 2004. Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 4 pp 340–359.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. Japan: McGraw-Hill Company.
- Manolopoulos, D. 2008. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, Vol. 30 Iss: 1 pp. 63–85.
- McKinnon, J.L., Harrison, G.L., Chow, C.W., & Wu, A. 2003. Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp 25–44.
- Odom, R.Y., Box, W.R., and Dunn, M.G. 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, pp. 157–69.

- Petty, M.M., McGee, G.W., and Cavender, J.W. 1984. A Meta-analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 9, pp. 712–721.
- Politis John, D. 2006. Self-Leadership Behavioural-focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 27 Iss: 3, pp.203–216.
- Rashid, M.D., Zabid, A., Sambasivanm M., and Johari, J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, Vol. 22 Iss: 8 pp. 708–728.
- Reichers, A., and Schneider, B. 1990. Climate and Culture: an Evolution of Constructs. in Schneider, B. (Ed.), *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 5–39.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi*, versi bahasa Indonesia, edisi kedelapan, jilid 1. Jakarta: Penerbit PT Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2003. *Organisational Behaviour*, 10th ed. NJ: Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River.
- Schein, E.H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. San Fransisco: Joersey Bass Publishers.
- Spector, P. 1997. *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Suebu, B. 2007. *Forest Governance Reforms with REDD Lessons from Papua Province*, Indonesia.
- Tseng, Shu-Mei. 2010. The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 Iss: 2 pp. 269–284.
- Vecchio, Robert, P. 1995. *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt Brace & Company.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yang, Li-Ren, Yen Hsiu-Feng, and Yu-Fu Chiang. 2012. A Framework for Assessing Impacts of Leadership Competency on Police Project Performance: Mediating Role of Job Satisfaction And Moderating Role of Project Type. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 35 Iss: 3 pp 528–550.
- Yousef, Darwish, A. 1998. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment. *International Journal of Manpower*, Vol. 19 Iss: 3 pp 184–194.