

**ANALISIS PENGARUH PENATAAN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN VARIABEL INTERVENING
KEPUASAN KERJA**

Budi Wiharto¹, Kirbrandoko², Anwar Rahim³

¹ Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Ibn Khaldun Bogor

² Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Ibn Khaldun Bogor

³ Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Ibn Khaldun Bogor

Email: E-mail: budiwiharto.ppsuika@gmail.com

Abstract : *This study aims to analyze the influence of organizational arrangements and work motivation on employee performance with intervening variables of work satisfaction in the directorate of high schools, the ministry of education and culture. Quantitative research approach. In instrument testing using validity and reliability tests, data analysis is used using Path Analysis using spss version 23 applications. The results showed that: 1) there is an indirect influence of organizational arrangements on employee performance with intervening variables of job satisfaction, 2) there is an indirect influence of work motivation on employee performance with variable intervening job satisfaction, 3) there is an indirect influence of organizational arrangement and work motivation together on employee performance with intervening variables of job satisfaction, 4) there is no direct influence of organizational arrangements on employee performance, 5) there is a direct influence of work motivation on employee performance in the Directorate of High School, 6) there is a direct influence of job satisfaction on employee performance, and 7) there is a direct influence of organizational arrangement and work motivation together on employee performance with intervening variables of job satisfaction in the Directorate of Senior Secondary Education, Ministry of Education and Culture.*

Keywords: *employee performance, job satisfaction, organizational structuring and work motivation*

1. PENDAHULUAN

Pada saat ini kondisi birokrasi di Indonesia belum mengalami perubahan mendasar secara besar-besaran. Masih terdapat permasalahan yang belum terselesaikan dengan ditandai rendahnya daya saing, rendahnya indek persepsi korupsi, masih tingginya angka kemiskinan dan ketimpangan dalam masyarakat. Permasalahan tersebut makin meningkat kompleksitasnya dengan adanya desentralisasai, demokratisasi, globalisasi dan revolusi teknologi informasi yang terjadi saat sekarang ini. Kesiapan aparatur negara perlu dicermati agar mampu memberikan pelayanan yang dapat memenuhi aspek-aspek transpransi, akutabilitas, dan kualitas prima dari kinerja organisasi pemerintahan. Pada era globalisasi sekarang ini memberikan dampak yang mendasar pada cara bagaimana mengelola sistem pemerintahan yang baik. Reformasi teknologi informasi akan mempengaruhi terjadinya perubahan manajemen penyelenggaraan negara dan pemerintahan sehingga pelayanan publik akan lebih cepat, lebih baik, dan akan lebih murah dan transparan.

Penataan organisasi pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan meliputi restrukturisasi, reframing, regrouping, dan revitalisasi yang pada dasarnya untuk dapat mengoperasikan organisasi secara lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan dan tantangan jaman untuk mencapai tujuan organisasi., apabila perubahan atau penataan organisasi tidak dilaksanakan secara dinamis secara tidak langsung dapat mengancam keberadaan dan keberlangsungan sebuah organisasi. Penataan organisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk mulai dari yang berskala kecil (minor) sampai penataan organisasi secara menyeluruh (mayor). Penataan organisasi secara keseluruhan (mayor) dapat berupa perubahan struktur organisasi, pengurangan jabatan, pengurangan pegawai serta pengembangan jabatan dan pegawai melalui rasionalisasi kebutuhan pegawai dan posisi jabatan.

Organisasi pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel dapat terwujud apabila didalamnya terdapat budaya kerja yang baik dan mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya kerja yang baik ditujukan terutama untuk meningkatkan kinerja pegawai guna membangun budaya organisasi yang unggul yang pada dasarnya berupaya untuk mencapai tersebut dengan 2 hal yaitu: (1) sikap adalah cara merasa dan cara memahami; (2) mindset adalah cara pandang atau cara berpikir sehingga dapat mengakibatkan perubahan perilaku, motivasi, dan kepuasan kerja pegawai ke arah yang lebih baik. Perubahan mentalitas pegawai sangat diperlukan sehingga cara pandang, cara pikir, perilaku dan tindakan seluruh pegawai memperoleh hasil yang positif sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Namun adakalanya penyusunan struktur manajemen pada organisasi pemerintahan seringkali berfokus pada mandat atau tugas yang berikan sesuai peraturan perundang-undangan dan kurang melihat bahwa organisasi pemerintahan itu sebagai subsistem dalam sistem yang besar yaitu negara, sehingga ada kecenderungan adanya faktor kekuasaan dan kepentingan tertentu sehingga terjadi konflik kepentingan dan terkotak-kotak yang pada akhirnya akan terjadi bias tugas, bias kepentingan dan bias mandat yang mengakibatkan keberhasilan, ketepatan sasaran dan tujuan organisasi menjadi terabaikan.

Sejalan hal tersebut di atas, dalam rangka mempercepat tujuan organisasi pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Perubahan tersebut meliputi perubahan struktur organisasi, penerapan peralatan/teknologi, serta penerapan manajemen SDM yang berbeda dengan yang ada pada saat ini yaitu adanya penyederhanaan jabatan, pembagian tugas dan fungsi serta pemetaan pegawai. Perubahan ini diharapkan dapat memberikan motivasi dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan agar mampu memberikan pelayanan yang profesional sehingga diharapkan dapat memangkas jalur birokrasi menjadi lebih cepat dan mudah bagi masyarakat dan pemangku kepentingan dalam memperoleh pelayanan secara maksimal.

Keberhasilan penataan organisasi yang dilakukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan akan sangat bergantung kepada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan. (Trahant et al., 1997) menyatakan *“Change isn’t something. You’ve got to involve people’s bodies and souls if you want your change effort to work”* bahwa perubahan/penataan organisasi harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk seluruh pegawai. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan antara organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang simultan dan diperlukan keseimbangan di antara keduanya, artinya pada satu sisi pegawai harus dikelola dalam kerangka alur organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai.

Kinerja pegawai Direktorat Sekolah Menengah Atas yang efektif dan efisien selain mencerminkan kinerja dalam sebuah organisasi secara tidak langsung akan membentuk citra pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan secara umum. (Winardi, 2002) menyatakan bahwakata motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin *movere* yang mengandung arti menggerakkan (to move)”. Motivasi adalah cara bagaimana membangkitkan sebuah perasaan untuk menciptakan semangat melakukan sesuatu dalam mencapai rasa puas seseorang terhadap sesuatu yang mereka inginkan. (Ishak & Hendri, 2003) mengemukakan bahwa “motivasi sebagai suatu hal pokok yang menjadi dorongan setiap motif untuk bekerja”. Dengan kata lain dorongan untuk perubahan perilaku seseorang dalam mencapai sesuatu dipengaruhi oleh motivasinya. Motivasi sering juga disebut sebagai faktor pendorong dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu.

Merujuk tugas dan fungsi Direktorat Sekolah Menengah Atas setelah adanya penataan organisasi diharapkan motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai berjalan sesuai dengan tujuan organisasi, dengan kata lain dibutuhkan ketepatan dan kecermatan manajemensumber daya manusia yang mengarahkan pegawai dalam tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*)dilingkungan Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, maka dirasakan penting untuk dilakukan penelitian terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah.

Pada Direktorat Sekolah Menengah Atas penataan organisasi bisa jadi mempengaruhi keadaan pegawai, dikarenakan salah satu dimensi dalam penataan organisasi tersebut secara langsung dan tidak langsung menyebabkan adanya perubahan jabatan, posisi, dan mutasi pada pegawai Direktorat Sekolah Menengah Atas. Motivasi kerja pegawai Direktorat Sekolah Menengah Atas juga diduga akan terpengaruh dengan adanya penataan organisasi tersebut, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai dilingkungan Direktorat Sekolah Menengah Atas pada khususnya dan pada umumnya pada lingkup yang lebih luas pada Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Motivasi kerja pegawai Direktorat Sekolah Menengah Atas juga diduga akan terpengaruh dengan adanya penataan organisasi tersebut, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai dilingkungan Direktorat Sekolah Menengah Atas pada khususnya dan pada umumnya pada lingkup yang lebih luas pada Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sedangkan untuk kinerja pegawai Direktorat Sekolah Menengah Atas walaupun sudah ditetapkan dengan Permendikbud Nomor 136 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai dilingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan penilaian kinerja dan kehadiran pegawai sesuai target sasaran juga diduga akan terdampak dengan adanya penataan organisasi pada Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dan didukung dan didukung dengan teori-teori serta dilengkapi dengan data dan fakta yang ada, penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh penataan organisasi dan motivasi kerja terhadapkinerja pegawai dengan variabel interveningkepuasan kerja pada direktorat sekolah menengah atas, kementerian pendidikan dan kebudayaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Handoko, 2000), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai titik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut (Mangkunegara, 2016), manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

b. Perubahan

(Atmosudirjo, 1990), mengatakan bahwa organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya dikatakan proses pengorganisasian adalah proses identifikasi dan pembentukan serta pengelompokan kerja, mendefinisikan dan mendelegasikan wewenang maupun tanggung jawab dan menetapkan hubungan-hubungan dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerjasama secara efektif dalam menuju tujuan yang ditetapkan. Sehingga sebuah organisasi tidak lepas dengan struktur organisasi. Karena struktur organisasi adalah cara suatu aktivitas organisasi dibagi, diorganisir, dan dikoordinasikan. namun seharusnya dapat dicoba untuk diprediksi dengan menggunakan asumsi ukuran dampak perubahan yang akan terjadi sehingga dengan serta merta harus dijadikan solusi sebagai antisipasi untuk menghadapinya.

c. Organisasi

James D. Mooney dalam (Malayu, 2003), menyatakan bahwa “*Organization is form of every human association for the attainment of common purpose*” yang berarti organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan menurut Bernard dalam (Steers, 1985), berpendapat bahwa organisasi dirumuskan sebagai suatu sistem yang secara sadar mengkoordinasikan kegiatan dari dua orang atau lebih”, dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa organisasi mempunyai tujuan yang dinyatakan dalam sistem komunikasi dan proses koordinasi lain serta sekelompok orang yang bersedia bekerjasama untuk mengerjakan tugas yang perlu dalam mencapai suatu tujuan.

d. Penataan Organisasi

Salah satu bentuk perubahan organisasi adalah dengan cara merubah atau menata kembali organisasi tersebut melalui perubahan struktur organisasi. (Malayu, 2003), memberikan pengertian penataan organisasi adalah perubahan struktur organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif dalam rangka membantu tercapainya tujuan. Penataan organisasi secara vertikal diartikan dengan memperpanjang atau memperpendek tingkatan dalam suatu organisasi, sedangkan penataan secara horizontal adalah sebagai perubahan struktur organisasi dengan cara menambah atau mengurangi jumlah bagian atau departemennya.

e. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu akibat dorongan dari dalam diri sendiri maupun dari luar diri pegawai, selain itu motivasi dapat juga diartikan sebagai dorongan pegawai untuk melakukan tindakan karena keinginan diri sendiri.

Menurut (Hasibuan, 2006) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar berkerja mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pada dasarnya seseorang bekerja karena dorongan keinginan guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Dikarenakan adanya

perbedaan dorongan keinginan pada diri seseorang sehingga perilaku manusia cenderung beragam dalam bekerja.

f. Kepuasan Kerja

Bahwa setiap manusia dalam hidupnya mempunyai beberapa kebutuhan. Salah satu keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangat beragam antara manusia yang satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi semata, kebutuhan non materipun menjadi kebutuhan hidup manusia yang menjadi tujuan manusia seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan dalam menjalankan kehidupannya. Kepuasan kerja bersifat abstrak sehingga hanya dapat ditentukan sejauh mana hasil kerja dapat memenuhi atau melebihi pengharapan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seorang pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapi terhadap lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang merasa tidak puas sudah tentu mereka akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya yang bisa berbeda bentuk antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. (Soedjono, 2005), menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja yaitu ditandai dengan tingginya absensi (*absenteeism*), seringnya keluar masuk pegawai (*turnover*) serta menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*unformance*). Apabila indikasi kepuasan kerja pegawai tersebut muncul, manajemen seharusnya sesegera mungkin untuk dapat menanganinya agar tidak menjadi masalah atau menimbulkan semacam parasit yang lambat laun akan dapat merugikan keberlangsungan hidup sebuah organisasi.

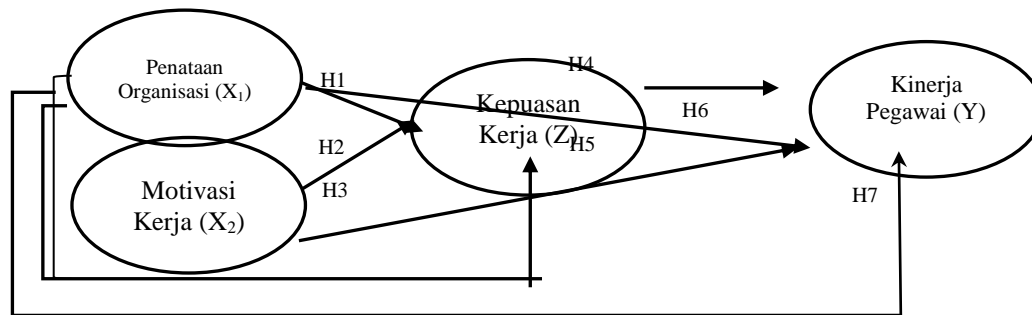
g. Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2002) kepuasan (*satisfaction*) merupakan suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Dalam pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan suatu pengalaman yang bisa jadi menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi seseorang, adakalanya juga berhubungan dengan harapan dan pengharapan di masa mendatang.

h. Kinerja

Menurut (Rivai & Sagala, 2009) kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran sesuai kriteria yang ditentukan terlebih dahulu yang telah disepakati bersama. Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan antara kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan pegawai.

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Sumber: (Robbins, 2006), (Rizka et al., 2014), (Thoyib, 2005), (Fred, 2006), (Soedjono, 2005)

Kerangka pemikiran teoritis pada gambar 1. menyajikan suatu pengembangan model yang mempengaruhi, yaitu:

- 1) Penataan Organisasi (X₁) berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).
- 2) Motivasi Kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).
- 3) Penataan Organisasi (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂) bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).
- 4) Penataan Organisasi (X₁) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).
- 5) Motivasi Kerja (X₂) berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).
- 6) Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).
- 7) Penataan Organisasi (X₁) dan Motivasi Kerja (X₂) bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (Z).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan yang beralamat: Direktorat SMA, Komplek Kemendikbud, Jl. RS. Fatmawati, Cipete, Jakarta Selatan.

Penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2020 sampai dengan bulan Juli 2020. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh PNS di Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Pemilihan dan pengambilan sampel sangat penting dalam melakukan sebuah penelitian karena keterwakilan populasi sangat menentukan kebenaran kesimpulan hasil penelitian.

Peneliti menjadi seluruh PNS Direktorat Sekolah Menengah Atas sebagai responden untuk mengisi kuesioner.

Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik sampel jenuh (Saturation Sampling) yang termasuk dalam kategori Non-Probability Sampling. Populasi yang terdapat dalam penelitian ini berjumlah 148 orang dan presisi yang ditetapkan atau tingkat signifikansi 0,05, jumlah keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 108.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- Data primer, data primer dalam penelitian ini berupa data jumlah pegawai dalam keperluan pengisian angket responden penelitian.
- Data sekunder, data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal penelitian, literatur, buku-buku kepustakaan, dan situs internet yang ada hubungannya dengan objek penelitian untuk dijadikan landasan teori dalam mencari alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan berbagai sumber dan berbagai cara. Menurut (Sugiyono, 2013), dalam memperoleh data dapat dilakukan beberapa teknik pengumpulan data yaitu Observasi, Kuesioner, Dokumentasi.

Analisis data penelitian bertujuan untuk memecahkan masalah penelitian, memperlihatkan hubungan antara fenomena yang terdapat dalam penelitian, memberikan jawaban terdapat hipotesis yang diajukan dalam penelitian, bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi dan saran yang berguna untuk kebijakan penelitian selanjutnya.

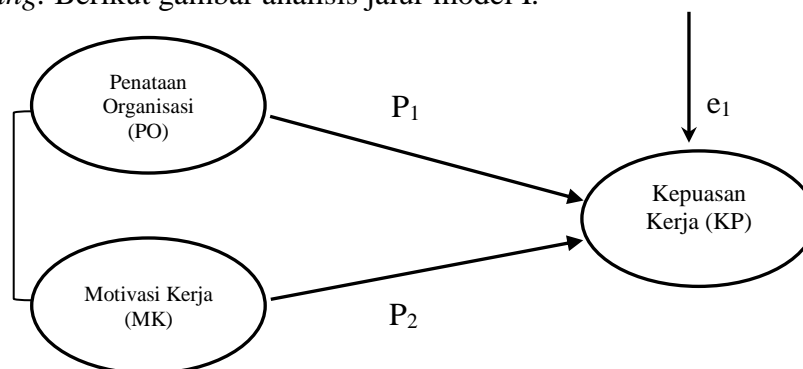
Analisis data dalam penelitian kuantitatif disebut dengan analisis statistik karena dalam pengolahan data menggunakan rumus statistika. Statistik dalam analisis dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Penelitian menggunakan statistik deskriptif, dimana statistik deskriptif digunakan untuk memberikan deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata, standar deviasi, modus, maksimum-minimum, dan deskripsi lain yang berhubungan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Path Analysis (Analisis Jalur)

Analisis Jalur Model I

Analisis jalur model I ditujukan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel penataan organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*. Berikut gambar analisis jalur model I.



Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Gambar 2. Analisis Jalur Model I (Pengaruh Penataan Organisasi (PO) dan Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebagai Variabel Intervening

Tabel 1
Hasil Analisis Jalur Model I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,840	3,374		4,102	,000
	Penataan Organisasi	,207	,069	,247	2,991	,003
	Motivasi Kerja	,794	,110	,596	7,203	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Hasil uji regresi model I output SPSS dapat dilihat pada tabel 21, bahwa nilai signifikansi Penataan Organisasi (PO) sebesar $0.03 < 0.05$ berarti H_1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constant 0.207) penataan organisasi terhadap kepuasan kerja. Sementara untuk nilai signifikansi Motivasi Kerja (MK) sebesar $0.000 < 0.05$ berarti H_1 diterima terdapat pengaruh secara positif (nilai constant 0.794) motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

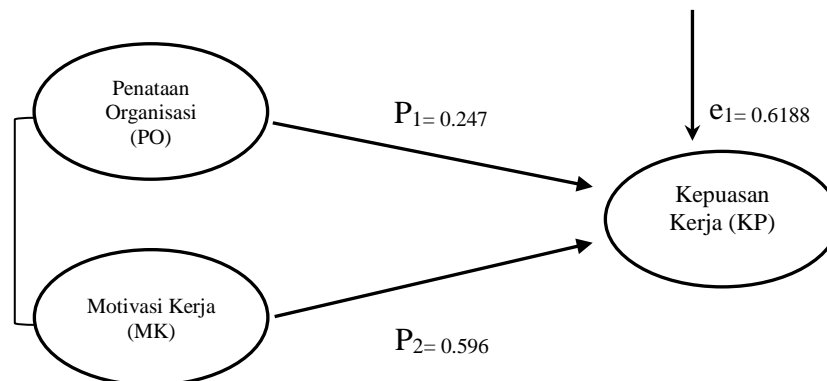
Dari hasil analisis jalur regresi model I seperti disajikan pada tabel 21, maka dapat diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + P_1 PO + \beta_2 MK + e_1$$

$$KK = 13.840 + 0.247 PO + 0.596 MK + 0.6188$$

Dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa nilai konstanta 13.840 menunjukkan bahwa jika variabel penataan organisasi dianggap konstant, maka rata-rata kinerja pegawai (KP) bernilai 13.840. Koefisien regresi penataan organisasi (PO) sebesar 0.247 menyatakan bahwa jika penataan organisasi meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.247 dan dari persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa, nilai konstanta 13.840 menunjukan bahwa jika variabel motivasi kerja dianggap konstan, maka rata-rata kepuasan kerja (KK) bernilai 13.840. Koefisien regresi motivasi kerja (MK) sebesar 0.596 menyatakan bahwa jika penataan organisasi meningkat sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kepuasan sebesar 0.596.

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model I sebagai berikut:



Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Gambar 3. Hasil Uji Analisis Jalur Model I

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda seringkali digunakan untuk mengatasi regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Hasil pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada Tabel 30 berikut.

Tabel 1
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,840	3,374		4,102	,000
	Penataan Organisasi	,207	,069	,247	2,991	,003
	Motivasi Kerja	,794	,110	,596	7,203	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji diatas, maka dapat dikembangkan sebuah model persamaan regresi sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 PO + \beta_2 MK + e$$

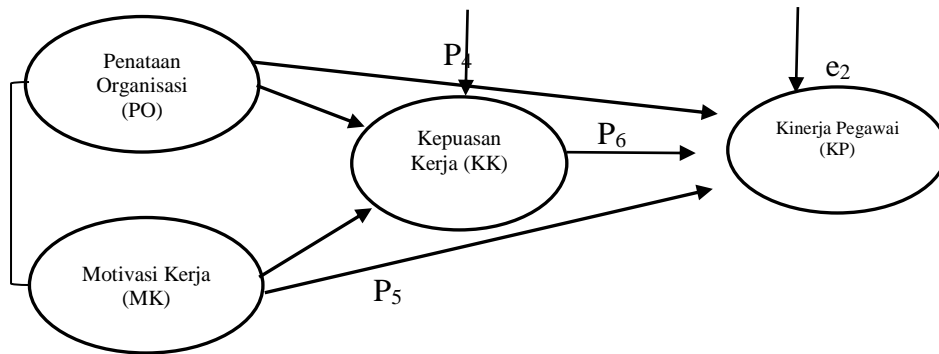
$$KK = 13.840 + 0.207 PO + 0.794 MK + e$$

Berdasarkan hasil analisis tabel 30, dapat diinterpretasikan dengan hasil sebagai berikut:

- 1) Konstanta $\alpha = 13.840$
Nilai konstanta sebesar 13.840, menunjukkan bahwa nilai variabel penataan organisasi (PO), dan motivasi kerja (MK) dalam keadaan konstanta (tetap), maka nilai besarnya variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 13.840 satuan.
- 2) Koefisien Regresi Penataan Organisasi (PO)
Variabel penataan organisasi (PO) sebesar 0.207, menyatakan bahwa setiap penambahan 1% kualitas penataan organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.207 atau 20.7% dan sebaliknya jika kualitas penataan organisasi turun 1%, maka kepuasan kerja pegawai akan diprediksi menurun sebesar 0.207 atau 20.7%
- 3) Koefisien Regresi Motivasi Kerja (MK)
Variabel motivasi kerja (MK) sebesar 0.794 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% motivasi kerja, maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai sebesar 0.794 atau 79.4%, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun 1%, maka kepuasan kerja pegawai menurun 0.794 atau 79.4%.

Analisis Jalur Model II

Analisis jalur model II ditujukan untuk mengetahui hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel penataan organisasi dan motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai. Berikut analisis jalur model II sebagaimana Gambar 9 berikut.



Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Gambar 4 Analisis Jalur Model II

e_2 menunjukkan jumlah *variance* variabel kinerja pegawai yang tidak dijelaskan oleh variabel penataan organisasi dan variabel motivasi kerja melalui kepuasan kerja.

$$\text{Rumus } e_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

Tabel 2
Hasil Analisis Jalur Model II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,669	2,809		6,290	,000
	Penataan Organisasi	,075	,056	,099	1,351	,180
	Motivasi Kerja	,302	,104	,249	2,905	,004
	Kepuasan Kerja	,523	,075	,574	6,938	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Hasil pengujian analisis jalur model II seperti pada Tabel 2, dengan nilai Standardized Coefficients Beta penataan organisasi pada tabel 30, sebesar 0.099 dan signifikansinya 0.180. Hasil ini menunjukkan bahwa penataan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai 0.099 merupakan nilai path atau jalur (P4). Hasil output SPSS dengan nilai Standardized Coefficien Beta motivasi kerja pada Tabel 31 dengan nilai 0.249 dan signifikansinya 0.04. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai 0.249 merupakan nilai path atau jalur (P5) dan hasil output SPSS dengan nilai Standardizer Coefficien Beta kepuasan kerja pada Tabel 2 sebesar 0.574 dan signifikansi pada 0.000. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai 0.574 merupakan nilai path atau jalur (P6).

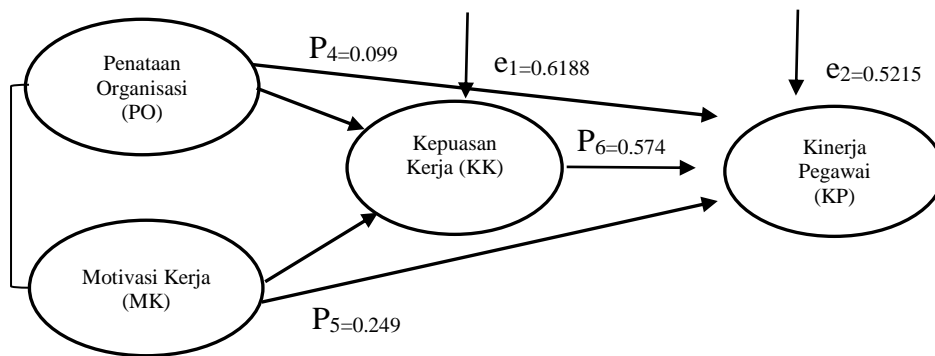
Hasil analisis jalur regresi model II seperti yang disajikan pada Tabel 2, maka dapat diketahui persamaan regresinya adalah sebagai berikut:

$$KP = \alpha + P_4 PO + P_5 MK + P_6 KK + e_2$$

$$KP = 17.669 + 0.099 PO + 0.249 MK + 0.574 KK + e_2$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diketahui bahwa, nilai konstanta 17.669 menunjukkan jika variabel penataan organisasi (PO) dianggap konstan, maka rata-rata kinerja pegawai (KP) bernilai 17.669. Koefisien regresi penataan organisasi (PO) sebesar 0.099 menyatakan jika penataan organisasi meningkat sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai (KP) sebesar 0.099. Persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa, nilai konstanta 17.669 menunjukkan bahwa jika variabel motivasi kerja (MK) dianggap konstan, maka rata-rata kinerja pegawai (KP) bernilai 17.669. Koefisien regresi motivasi kerja (MK) sebesar 0.249 menyatakan jika motivasi kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.249. Persamaan regresi tersebut dapat diketahui bahwa, nilai konstanta 17.669 menunjukkan bahwa jika variabel kepuasan kerja (KK) dianggap konstan, maka rata-rata kinerja pegawai (KP) bernilai 17.669. Koefisien regresi kepuasan kerja (KK) sebesar 0.574 menyatakan jika kepuasan kerja meningkat sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.574.

Dengan demikian diperoleh diagram jalur model II sebagai Gambar 5 berikut.



Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda seringkali digunakan untuk mengatasi regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Hasil pengolahan data dengan menggunakan aplikasi SPSS dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,669	2,809		6,290	,000
	Penataan Organisasi	,075	,056	,099	1,351	,180
	Motivasi Kerja	,302	,104	,249	2,905	,004
	Kepuasan Kerja	,523	,075	,574	6,938	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji diatas, maka dapat dikembangkan sebuah model persamaan regresi sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 PO + \beta_2 MK + \beta_3 KK + e$$

$$KK = 17.669 + 0.075PO + 0.302MK + 0.523 KK + e$$

Berdasarkan hasil analisis tabel 41, dapat diinterpretasikan dengan hasil sebagai berikut:

Konstanta $\alpha = 17.669$

Nilai konstanta sebesar 17.669, menunjukkan bahwa nilai variabel penataan organisasi (PO), motivasi kerja (MK), dan kepuasan kerja (KK) dalam keadaan konstanta (tetap), maka nilai besarnya variabel kinerja pegawai (KP) sebesar 17.669 satuan.

Koefisien Regresi Penataan Organisasi (PO)

Variabel penataan organisasi (PO) sebesar 0.075, menyatakan bahwa setiap penambahan 1% kualitas penataan organisasi, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0.075 atau 7.5% dan sebaliknya jika kualitas penataan organisasi turun 1%, maka kinerja pegawai (KP) akan diprediksi menurun sebesar 0.075 atau 7.5%

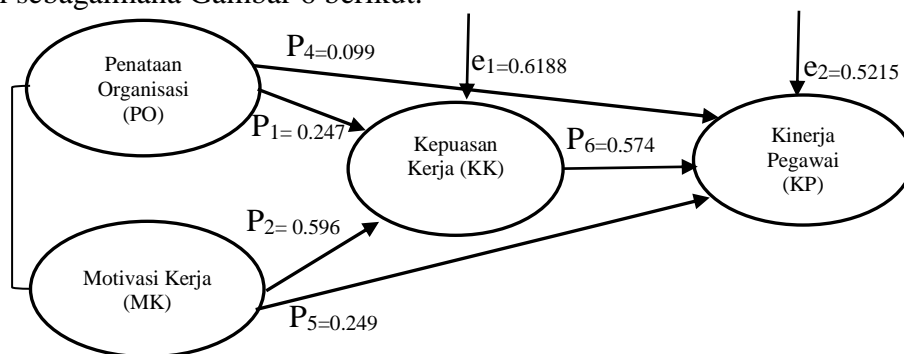
Koefisien Regresi Motivasi Kerja (MK)

Variabel motivasi kerja (MK) sebesar 0.302 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% motivasi kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.302 atau 30.2%, dan sebaliknya jika motivasi kerja menurun 1%, maka kinerja pegawai (KP) menurun 0.302 atau 30.2%.

Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (KK)

Variabel kepuasan kerja (KK) sebesar 0.523 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.523 atau 52.3%, dan sebaliknya jika kepuasan kerja menurun 1%, maka kinerja pegawai (KP) menurun 0.523 atau 52.3%.

Dari hasil uraian hasil uji analisis jalur model I dan analisis jalur model II pengaruh Penataan Organisasi (PO) dan Motivasi Kerja (MK) dengan Kepuasan Kerja (KK) sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Pegawai (KP) di atas, maka didapatkan model akhir dari penelitian ini sebagaimana Gambar 6 berikut.



Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Gambar 6 Pengaruh Penataan Organisasi (PO) dan Motivasi Kerja (MK) terhadap Kinerja Pegawai dengan variabel intervening Kepuasan Kerja (KK)

Hasil Gambar 6, dapat dijelaskan hasil analisis sebagai berikut:

1. Analisis jalur model I dapat dijelaskan sebagai berikut:
 - a. Penataan Organisasi (PO) berpengaruh terhadap terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* 0.247 artinya setiap penambahan 1% penataan organisasi, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 24.7%.
 - b. Motivasi Kerja (MK) berpengaruh berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan nilai *Standardized Coefficien Beta* 0.596 artinya setiap penambahan 1% motivasi kerja, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 59.6%.

- c. Penataan Organisasi (PO) dan Motivasi Kerja (MK) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (KK) dengan nilai R^2 0.6188, artinya setiap penambahan 1% penataan organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama, maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 61.88%.
2. Analisis jalur model II dapat dijelaskan sebagai berikut:
- a. Penataan Organisasi (PO) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* 0.099, artinya setiap penambahan 1% penataan organisasi, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 9.9%.
- b. Motivasi Kerja (MK) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* 0.249, artinya setiap penambahan 1% motivasi kerja, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 24.9%.
- c. Kepuasan Kerja (KK) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan nilai *Standardized Coefficient Beta* 0.574, artinya setiap penambahan 1% kepuasan kerja, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 57.4%.
- d. Penataan Organisasi (PO) dan Motivasi Kerja (MK) melalui Kepuasan Kerja (KK) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan nilai R^2 0.5215, artinya setiap penambahan 1% secara bersama-sama, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 52.15%.

Berdasarkan hasil analisis jalur model I dan model II, maka model akhir dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4
Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Persamaan	Blok	Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur	R^2
I	Blok I	PO	KK	0.247	62%
		MK	KK	0.596	
II	Blok II	PO	KP	0.099	52%
		MK	KP	0.249	
		KK	KP	0.574	

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Berdasarkan hasil model analisis jalur dalam penelitian diperoleh 2 persamaan terstruktur yaitu:

$$KK = 0.247 PO + 0.596 MK; R^2 = 62\%$$

$$KP = 0.099 PO + 0.249 MK + 0.574 KK; R^2 = 52\%$$

Dengan

$$R^2 \text{ model} = 1 - (1 - 0.62) (1 - 0.52) = 0.817$$

Kesimpulan bahwa total seluruhnya sebesar 0.817 atau 81.7%

3. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Analisis jalur ditujukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan hasil uji analisis jalur model I dan model II dapat dijelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung, yaitu:

a. Analisis pengaruh Penataan Organisasi (PO) terhadap Kepuasan Kerja (KK)

Hasil Penataan Organisasi (PO) berpengaruh langsung, yang diberikan Penataan Organisasi (PO) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.247, maka dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Penataan Organisasi (PO) terhadap Kepuasan Kerja (KK).

- b. Analisis pengaruh Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK)
 Hasil Motivai Keja (MK) berpengaruh langsung, yang diberikan Budaya Organisasi (PO) terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.596, maka dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja (MK) terhadap Kepuasan Kerja (KK).
- c. Analisis pengaruh Penataan Organisasi (PO) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP)
 Hasil Penataan Organisasi (PO) berpengaruh langsung, yang diberikan Penataan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.099, sedangkan pengaruh tidak langsung Penataan Organisasi (PO) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja dengan nilai beta Kepuasan Kerja (KK) terdapa Kinerja Pegawai (KP) yaitu $0.247 \times 0.574 = 0.141$. Pengaruh total yang diberikan Penataan Organisasi (PO) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) yaitu $0.099 + 0.141 = 0.240$.
- d. Analisis pengaruh Motivasi Kerja (MK) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP)
 Hasil Penataan Organisasi (PO) berpengaruh langsung, yang diberikan Penataan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (KK) sebesar 0.249, sedangkan pengaruh tidak langsung Penataan Organisasi (PO) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) dengan nila beta Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) yaitu $0.596 \times 0.304 = 0.181$. Pengaruh total yang diberikan Penataan Organisasi (PO) melalui Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) yaitu $0.249 + 0.181 = 0.430$.
- e. Analisis pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP)
 Hasil Kepuasan Kerja (KK) berpengaruh langsung, yang diberikan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP) sebesar 0.574, maka dapat disimpulkan bahwa secara langsung terdapat pengaruh signifikan Kepuasan Kerja (KK) terhadap Kinerja Pegawai (KP). Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Blok	Hubungan		Koofisien Jalur		Total
	Dari	Ke	Langsung	Tidak Langsung	
Blok I	PO	KK	0.247	-	0.247
	MK	KK	0.596	-	0.596
Blok II	PO	KP	0.099	0.240	0.330
	MK	KP	0.249	0.430	0.679
	KK	KP	0.574	-	0.574

Sumber: data primer penelitian yang diolah (2020)

Hasil analisis keterlibatan terhadap persepsi responden dalam menjawab kuesioner menunjukkan perbandingan sikap responden pada setiap dimensi pada penelitian ini, yaitu:

- 1) Pada dimensi penataan struktur, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa dalam penataan struktur menyebabkan hubungan kewenangan, mekanisme koordinasi, dan akan dilakukannya rancangan ulang pekerjaan serta adanya perubahan struktur organisasi. Temuan ini sesuai dengan konsep Robbins (1996), menjelaskan bahwasannya penataan organisasi adalah perubahan struktur organisasi baik secara vertikal dan horizontal dalam rangka mencapai hasil kerja yang efektif

dan akurat. Dengan konsep tersebut tentunya dapat menjadi pertimbangan pada saat melakukan penataan struktur dikarenakan penataan struktur sedikit banyaknya akan berdampak pada penataan ulang terhadap aspek-aspek yang ada didalamnya, seyogyanya penataan struktur organisasi dapat dilakukan secara efektif untuk dapat menghasilkan perubahan ke arah yang lebih baik dalam mencapai tujuan organisasi.

- 2) Pada dimensi penataan teknologi, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa dalam penataan teknologi menyebabkan cara kerja, metode kerja, dan peralatan yang digunakan mengalami pergeseran sampai dengan pergantian, hal tersebut sesuai dengan konsep menurut Sobirin (2005), bahwa terdapat dua faktor yang mendorong perubahan yaitu perubahan eksternal dan teknologi, berdasarkan hal tersebut untuk mendapatkan perubahan dalam penataan organisasi salah satunya dengan mengubah atau menata kembali teknologi yang dipergunakan agar sesuai dengan tuntutan jaman.
- 3) Pada dimensi penataan setting fisik, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah adanya perubahan ruang kerja dan perubahan tata letak tempat duduk, hal tersebut sesuai dengan konsep Cooper (1998), menyatakan bahwa ukuran utama keberhasilan dariruang adalah pemanfaatannya dan setting fisik, sehingga pemanfaatan ruang tersebut disesuaikan dengan kebutuhan untuk menunjang efektivitas kerja pegawai.
- 4) Pada dimensi penataan orang/pegawai, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait persepsi dan penghargaan pegawai, hal tersebut sesuai dengan konsep dimana akan terjadi mutasi dan penempatan pada posisi yang berbeda dikarenakan adanya penataan organisasi guna menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensinya untuk mencapai tujuan organisasi.
- 5) Pada dimensi mutu pekerjaan, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait persepsi pegawai dalam peningkatan pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 6) Pada dimensi pelaksanaan tugas, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait persepsi dalam penyelesaian tugas pekerjaan dan pemberian pekerjaan sesuai dengan kompetensi pegawai itu sendiri sehingga dalam penyelesaian pekerjaan akan lebih efektif dan efisien.
- 7) Pada dimensi inisiatif, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait persepsi dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.
- 8) Pada dimensi hubungan kerja, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait hubungan kerja antar pegawai dengan pegawai lain dan antara pegawai dengan pimpinan dalam sebuah organisasi.
- 9) Pada dimensi penghargaan, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait pengakuan atas apa yang telah dilakukan oleh pegawai dalam penyelesaian tugas yang diberikan dan pemberian penghargaan atas prestasi kerja yang telah diberikan oleh pegawai sehingga memberikan nilai yang positif terhadap organisasi.
- 10) Pada dimensi pekerjaan, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait bagaimana pegawai melihat bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan adalah bermanfaat dan mereka berani bertanggungjawab atas apa yang telah dikerjakan dengan sebaik mungkin untuk mendapatkan kualitas yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.
- 11) Pada dimensi gaji, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait dengan bagaimana seorang pegawai merasa seluruh keperluannya tercukupi dan adanya

tunjangan lain yang memberikan efek kepada pegawai untuk selalu bersemangat untuk bekerja sehingga dapat segera menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- 12) Pada dimensi kesempatan promosi, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah terkait dengan adanya promosi jawaban yang diberikan organisasi kepada pegawai atas prestasi kerja yang telah dilaksanakannya.
- 13) Pada dimensi rekan kerja, aspek yang paling dirasakan oleh responden terkait dengan adanya kelompok kerja untuk bekerja sama secara baik dalam suatu lingkungan pekerjaan yang baik pula sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan secara bersama-sama tanpa ada kendala dalam pelaksanaannya serta adanya fasilitas yang didapatkan oleh pegawai dalam menunjang pelaksanaan pekerjaannya.
- 14) Pada dimensi kualitas, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa pegawai berusaha semaksimal mungkin untuk penyelesaian pekerjaan masing-masing untuk memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan.
- 15) Pada dimensi kuantitas, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa pegawai dapat menyelesaikan seluruh pekerjaannya dalam tepat waktu dan sesuai target jumlah yang telah ditentukan oleh pimpinan semaksimal mungkin.
- 16) Pada dimensi ketepatan waktu, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa seluruh pekerjaan dapat diselesaikan secara tepat waktu dengan mempergunakan waktu yang ada sehingga seluruh target pekerjaan dapat terselesaikan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.
- 17) Pada dimensi efektivitas, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa pegawai dapat mempergunakan seluruh waktu secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan program kerja yang telah dibuat guna mencapai sasaran target organisasi.
- 18) Pada dimensi kemandirian, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah bahwa dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa harus menunggu perintah pimpinan. Serta pegawai dapat berinisiatif dalam semua hal yang terkait dengan pekerjaannya dan dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam pekerjaan
- 19) Pada dimensi komitmen, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah sejauh mana pegawai berkomitmen untuk pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan yang telah diberikan oleh pimpinan.
- 20) Pada dimensi tanggung jawab, aspek yang paling dirasakan oleh responden adalah sejauh mana nilai tanggung jawab seorang pegawai dalam hal pelaksanaan pekerjaan sampai dengan selesai sesuai dengan yang telah ditugaskan oleh pimpinan.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bahwa penataan organisasi dengan variabel intervening kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, maka jika penataan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai untuk mendapatkan tingkat kepuasan kerja yang maksimal yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.
- 2) Bahwa motivasi kerja dengan variabel intervening kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah

Atas, maka jika motivasi kerja pegawai meningkat hingga mendorong pegawai untuk memotivasi dirinya dalam penyelesaian tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan tinggi dan berakibat meningkatkan kinerja pegawai.

- 3) Bahwa penataan organisasi dan motivasi kerja bersamadengan variabel intervening kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, maka apabila penataan organisasi dilakukan dengan efektif, motivasi kerja pegawai tinggi, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehingga pegawai akan dapat meningkat pula kinerjanya.
- 4) Bahwa penataan organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, maka apabila penataan organisasi dilakukan tidak signifikan secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai.
- 5) Bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi berarti kinerja pegawai juga akan ikut meningkat pula.
- 6) Bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, maka kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai mempunyai kepuasan kerja tinggi.
- 7) Bahwa penataan organisasi dan motivasi kerja bersama-sama dengan variabel intervening kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai di Direktorat Sekolah Menengah Atas, maka kinerja pegawai akan meningkat apabila penataan organisasi dilakukan secara efektif, motivasi kerja pegawai meningkat dan kepuasan kerja pegawai tinggi sehingga setiap pegawai dapat menyelesaikan seluruh pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Saran

Berdasarkan kesimpulan sebagaimana dikemukakan diatas, maka disarankan sebagai berikut:

Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi serta dokumentasi ilmiah yang bermanfaat untuk kegiatan akademik, hasil penelitian juga diharapkan dapat mendukung penelitian sejenis untuk selanjutnya dalam melakukan penelitian dan mengembangkan penelitian yang berkaitan tentang penataan organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

- 1) Direktorat Sekolah Menengah Atas, Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan diharapkan lebih meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang lebih baik. Tujuan pegawai dapat bekerja secara tepat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, sehingga pegawai dituntut mempunyai kinerja yang lebih baik lagi, sehingga Direktorat Sekolah Menengah Atas dapat menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi misi Direktorat Sekolah Menengah Atas secara khusus dan secara umum dapat mencapai tujuan organisasi sesuai visi misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- 2) Penelitian ini membahas pengaruh penataan organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga bagi peneliti yang akan datang dapat dijadikan rujukan apabila ada bahasan yang belum dibahas dan diperdalam bagi penelitian sejenis secara teoritis yang sesuai dengan kondisi dan obyek penelitian yang bersangkutan sehingga dapat menambah variabel lain yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, P. (1990). *Teori Organisasi, Jakarta: STIA. LAN Press. Casio, WF, & EM.*
- Fred, L. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi 10. Andi, Yogyakarta.*
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.*
- Hasibuan, M. S. P. (2006). *Manajemen sumber daya manusia, cetakan kedelapan. Jakarta: PT. Bumi Aksara.*
- Ishak, A., & Hendri, T. (2003). *manajemen Motivasi. Jakrta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.*
- Malayu, S. P. H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi revisi Bumi Aksara. Jakarta: Grasindo.*
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya.*
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Instansi. Edisi Kedua. Penerbit PT RajaGrafindo Persada. Jakarta.*
- Rizka, N., Yusuf, R., & Majid, M. S. A. (2014). *Pengaruh Struktur Organisasi Dan Analisis Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) Aceh. ETD Unsyiah.*
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan), Edisi Kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.*
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi, edisi bahasa indonesia. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.*
- Soedjono, S. (2005). *Pengaruh budaya organisasi Terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di surabaya. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 7(1), 22–47.*
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi (terjemahan). Penerbit Erlangga, Jakarta.*
- Sugiyono, P. D. (2013). *Statistik untuk Penelitian. CV. Alfabeta Bandung.*
- Thoyib, A. (2005). *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 7(1), 60–73.*
- Trahant, B., Burke, W. W., & Koonce, R. (1997). *12 principles of organizational transformation. Management Review, 86(8), 17.*
- Winardi, J. (2002). *Sejarah perkembangan pemikiran dalam bidang manajemen. MANDAR MAJU.*