

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PRIMAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA KINERJA PEGAWAI DI PERUM DAMRI**

**Edward Heradian**

Magister Manajemen Universitas Pancasila

[edwardheradian@gmail.com](mailto:edwardheradian@gmail.com)

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Primal Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai di PERUM DAMRI Pusat, Matraman, Jakarta Timur. Kuesioner disebar pada bulan Mei 2018. sebanyak 110 responden, dari total populasi 137 orang. Metode survei menggunakan teknik sample stratified dan random sampling, Skala Likert, Analisa Data Structural Equation Modeling (SEM), Program SPSS, dan Lisrel 8.80.

Hasil Uji hipotesis dengan nilai untuk variabel gaya kepemimpinan primal terhadap variabel kinerja pegawai dinyatakan tidak signifikan, Untuk variabel gaya kepemimpinan primal terhadap variabel kepuasan kerja adalah signifikan. Untuk variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja pegawai adalah signifikan. Untuk variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja adalah signifikan. Untuk variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai adalah signifikan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Primal, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Kinerja Pegawai, PERUM DAMRI Pusat.

## **ABSTRAK**

*This research aims to determine the effect of Primal Leadership Style and Organizational Culture in Job Satisfaction that Impact on Employee Performance in PERUM DAMRI Pusat, Matraman, East Jakarta. The questionnaire was distributed in May 2018, by 110 respondents, out of a total population are 137 peoples. The survey method uses stratified and random sampling technique, Likert Scale, Structural Equation Modeling (SEM) Data Analysis, SPSS Program, and Lisrel 8.80.*

*The results of hypothesis testing for The Primal Leadership variable style on Employee Performance variable are stated to be insignificant. The Primal Leadership variable style on the Job Satisfaction variable is significant. Than Organizational Culture variable on Employee Performance variable is significant. The Organizational Culture variables on Job Satisfaction variable is significant. The Job Satisfaction variable on Employee Performance variable is significant.*

*Keyword: Primal Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance, PERUM DAMRI Pusat.*

## LATAR BELAKANG

Sejarah Singkat Perusahaan Umum DAMRI menjadi tampilan fenomena penelitian ini, bagaimana perusahaan bertahan puluhan tahun hingga saat ini dari masa ke masa, Hal ini mengindikasikan bahwa PERUM DAMRI memiliki Kinerja Pegawai yang handal, karena Terpimpin sistematis, memiliki Budaya Organisasi yang baik, dan Berkepuasan Kerja yang adil, Berikut paparan sejarah itu di bawah ini.

Cikal bakal DAMRI dimulai dari dua usaha angkutan di era pendudukan Jepang, JAWA UNYU ZIGYOSHA (angkutan barang) dan ZIDOSHA SOKYOKO (angkutan penumpang) di bawah naungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia setelah Indonesia merdeka tahun 1945. Dengan semangat juang untuk mewujudkan kemerdekaan bangsa Indonesia dan sebagai perwujudan dari ikrar sumpah pemuda yang masih melekat di dada para pejuang, merupakan suatu kesempatan bagi pemuda Indonesia terutama di pulau Jawa untuk bekerja diperusahaan tersebut dengan tujuan merebut perusahaan dan akhirnya berhasil dapat dikuasai. Semua alat angkut dijadikan sebagai sarana perjuangan dan sejak itulah para pemuda tersebut dikenal sebagai pejuang dan perintis berdirinya DAMRI. Setahun kemudian melalui maklumat Menteri Perhubungan RI NO. 01/dam/46 tertanggal 25 November 1946 keduanya digabung menjadi "Djawatan Angkoetan Motor Republik Indonesia", disingkat DAMRI, sebagai penyelenggara pengangkutan darat dengan bus, truk, dan angkutan bermotor lainnya. Sejak itulah DAMRI bertugas melayani masyarakat dan mengambil peran dalam mempertahankan kemerdekaan di era agresi militer Belanda pasca kemerdekaan. Terjadi peralihan status DAMRI menjadi Badan Pimpinan Umum Perusahaan Negara (BPUPN) berdasarkan PP No. 233 tahun 1961, yang kemudian pada tahun 1965 BPUPN dihapus dan DAMRI ditetapkan sebagai Perusahaan Negara (PN). Yang kemudian berubah lagi ditahun 1982 menjadi Perusahaan Umum (Perum) DAMRI berdasarkan PP No. 30 Tahun 1984, selanjutnya dengan PP No. 13 tahun 2002 hingga saat ini. (<https://damri.co.id/sejarah-singkat/>).

Puncak Kinerja menjadi harapan dari kepuasan kerja, harapan kinerja pegawai, harapan pimpinan, dan harapan organisasi dimanapun, hal-hal mempengaruhi kinerja pegawai dari penelitian ini adalah pembahasan puncak kinerja terlebih dahulu yaitu, Puncak Kinerja / *Peak Performer*, *Peak*

*performer come all lifestyles, ages, cultures and genders, some are famous, such as many the people profiled. In this book. However, anyone can become a peak performer by setting goal and developing appropriate attitude and behavior to achieve desire results. They know how to change their negative thought into positive, realistic affirmation. They focus on the long term goals and know them. They use the whole of their intelligence and abilities* (Sharon K. Fernete Ph.D., halaman 2, 2010, *Peak Performer*, Humboldt State University Mc Graw Hill.).

Kepuasan Kerja dalam penelitian ini, pembahasannya mulai dari definisi, teori, variabel, elemen-elemen dasar dari kepuasan kerja, sintesis, hingga dimensi operasional penelitian. Ketidakepuasan kerja oleh psikolog Elizabeth B. Hurlock, dalam buku Psikologi Perkembangan Edisi kelima, Penerbit Erlangga 1994, halaman 300, Kotak 10-12, ungkapan umum akan ketidakepuasan kerja adalah rendahnya motivasi pekerja mengakibatkan rendahnya prestasi, mengeluh terhadap semua aspek kerja, tidak teliti dan lalai terhadap tugas, cenderung mudah melakukan kekeliruan dan kecelakaan, kurang loyal terhadap majikan dan perusahaan, sering membolos secara berturut-turut, berusaha menciptakan suasana tidak menyenangkan dikalangan teman kerja. Penelitian ini penulis batasi dengan tidak membahas gangguan kejiwaan penyesuaian kerja dalam organisasi. Kuesioner-kuesioner penelitian disini berdasarkan teori manajemen dari faktor-faktor dimensi-operasional konseptual dari ketidakepuasan bekerja.

Gaya Kepemimpinan Primal dalam penelitian ini yang akan di bahas mulai dari definisi, teori, variabel, elemen-elemen dasar dari gaya kepemimpinan hingga sintesis termasuk pemilihan dan faktor-faktor, dimensi operasional pembentuk kuesioner, Pemimpin cerdas budaya adalah seorang pemimpin yang dapat memahami dan mampu mengelola perbedaan budaya, ungkap Prof, Dr, Wibowo, S. E, M. Phil, halaman 355, *Budaya Organisasi*, Rajawali Pers 2010. Karenanya organisasi beserta budaya organisasi adalah sarana/kendaraan manusia dan sosial untuk mencapai tujuan bersamanya secara efisien dan efektif. Proses Pemimpin yang Cerdas Budaya di aktualisasikan dengan Gaya Kepemimpinan.

Budaya Organisasi, yang akan di bahas mulai dari definisi, teori, variabel, elemen-elemen dasar dari budaya organisasi, hingga sintesis dari teori

budaya organisasi terpilih sebagai dimensi penelitian. Budaya Organisasi disini adalah norma perilaku dan kebiasaan yang ada di tempat penelitian, dengan harapan dapat ditemukannya pengaruh budaya organisasi.

Fenomena yang mengilhami penelitian dan diharapkan akan ditemukannya pengaruh Kinerja Pegawai di PERUM DAMRI Pusat, Matraman, Jakarta Timur, yang akan diteliti. Maka timbul pertanyaan yang mendasar, Apakah Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Primal? Atau Budaya Organisasi yang dominan mengatur pola kerja yang sistematis mempengaruhi Kinerja Pegawai? Ataukah Kepuasan Kerja persepsi masing-masing pegawainya yang menjadi pencetus Kinerja Puncak Pegawainya? Fenomena ini tidak kami bahas detail disini karena akan dijawab presisi pada Bab 4, penelitian pendahuluan di Bab 2, dan untuk menghindari asumsi prematur pada populasi. Penelitian ini mempunyai orisinalitas sebagai pembeda dari yang sebelumnya yaitu:

1. Penerapan teori Gaya Kepemimpinan Primal Daniel Goleman, di kutip dalam Wirawan 2013, bukunya yang berjudul Kepemimpinan, Penerapan teori Budaya Organisasinya Wirawan, Penerapan teori Luthan tentang Kepuasan Kerja. dan Penerapan teori Kinerja Pegawai Wirawan. Teori-teori ini dirasa cocok selaras dan aplikatif terhadap populasi penelitian dan menggunakan butir-butir kuesioner menggunakan skala Likert.
2. Kuesioner pernyataan-pernyataan terinspirasi oleh teori-teori manajemen ekonomi, pengamatan kebiasaan populasi, dan tidak sebagai atau bukan merupakan atau terjemahan butir-butir Peraturan Pemerintah Tertentu, Keputusan Presiden Tertentu, Peraturan Gubernur Tertentu, Peraturan Kementrian Tertentu, Kode Etik Tertentu, Doktrin-doktrin tertentu, Sumpah Janji Bakti Tertentu dan Tata Tertip Dirjen Tertentu, karena kekuatan hukum tersebut ini memiliki standar operasional tersendiri.
3. Judul Penelitian ini memiliki variabel-variabel yang saling terkait satu dan lainnya, dan diharapkan menjadi komposit fix-variable. Komposit fix variable dapat direplikasi dengan mengubah faktor-faktor, dimensi-dimensi dan kuesioner pernyataan yang tangap terhadap populasi, dengan kata lain komposit fix-variabel ini aplikatif untuk semua organisasi.

4. Otentifikasi komposit fix-variabel dengan asumsi Gaya Kepemimpinan Primal sebagai Pengemudi yang handal dan terampil, Kepuasan Kerja ibarat mobil terbaik termasuk bahan bakarnya, Jalur lintasan menuju lokasi seumpama budaya organisasi dan lokasi tujuan dan waktu tempuh perjalanan diasumsikan kinerja pegawai. Kiasan ini memaparkan bahwa keempat variable ini sangat terkait, namun dibutuhkan pembuktian empiris yang akan diungkap dalam populasi penelitian.

#### **RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Primal berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
2. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
5. Apakah Gaya Kepemimpinan Primal berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah gaya kepemimpinan primal terhadap variabel kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai?
7. Apakah budaya organisasi melalui variabel kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai?

#### **TUJUAN PENELITIAN**

1. Menganalisa pengaruh variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ )
2. Menganalisa pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ )
3. Menganalisa pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ )
4. Menganalisa pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ )
5. Menganalisa pengaruh variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ )
6. Menganalisa pengaruh variabel gaya kepemimpinan primal terhadap ( $X_1$ ). terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ )

7. Menganalisa pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) melalui variabel kepuasan kerja (Y), secara bersama-sama terhadap variabel kinerja pegawai (Z)

## KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

### Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (thing done), pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005:15-17).

Kinerja Pegawai yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi yang dikembangkan oleh (Wirawan, 2015:238)

1. Dimensi Hasil Kerja, dengan indikator: kualitas pekerjaan, kecepatan dalam melaksanakan tugas, dan efisiensi Menggunakan sumber.
2. Dimensi perilaku kerja dengan indikator: ramah kepada masyarakat, memenuhi prosedur kerja, mematuhi kode etik, kedisiplinan, dan ketelitian.
3. Dimensi sifat pribadi, yang berhubungan dengan pekerjaan dengan indikator: sikap terhadap pekerjaan, pengetahuan, keterampilan, semangat kerja, dan kemampuan beradaptasi.

### Kepuasan Kerja

Menurut Mila Badriyah (2015) Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

Dimensi dari kepuasan kerja adalah yang telah dikemukakan oleh Luthans (1998:145-146) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, sejauhmana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

2. Upah atau gaji, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
4. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
5. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan.
6. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

### Budaya Organisasi

Menurut James Budaya Organisasi (2002: 955), adalah system nilai (apa yang penting) dan kepercayaan (bagaimana hal-hal bekerja) yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Menurut Griffin Budaya Organisasi (2002:162) adalah serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu seorang anggota organisasi dalam memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh organisasi tersebut melakukan segala sesuatu, dan apa yang dianggap penting.

Menurut Wirawan dimensi budaya organisasi (2007:11) ialah:

1. Isi budaya organisasi: indikatornya, nilai-nilai, etika;
2. Sosialisasi indikatornya: pola perilaku, cara melakukan sesuatu, harapan, etos kerja;
3. Aktifitas Organisasi indikatornya, cara bicara, cara melayani.

### Gaya Kepemimpinan Primal

Gaya Kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam usaha mempengaruhi para pengikutnya untuk mencapai tujuan. Gaya kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan primal. Dimensi-dimensi dari gaya kepemimpinan primal dalam penelitian ini dikutip dalam Wirawan (2015;427-430) adalah:

1. Dimensi Kompetensi Personal, menentukan bagaimana pemimpin memanager dirinya sendiri;

2. Dimensi Kompetensi Sosial menentukan bagaimana pemimpin memanager hubungan sosial, dan menyadari perasaan dan kebutuhan dan perhatian orang lain.

Pemilihan Gaya Kepemimpinan Primal menjadi indikator dan dimensi penelitian ini didasari pertimbangan pengamatan dilapangan dan karakter budaya organisasinya, dengan harapan ditemukanya pengaruh yang signifikan dan bermanfaat.

### METODE PENELITIAN

Metode survei merupakan penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang tepat. Metode survai merupakan salah satu bentuk penelitian yang melibatkan manusia untuk memperoleh informasi. Untuk itu maka perlu disusun satu instrumen penelitian yaitu kuesioner (daftar pertanyaan) dan pedoman wawancara (*interview guide*) (Pandoyo & Sofyan, 2018).

Survei dilakukan untuk melihat kondisi pengaruh antara variable interviewing (Kepuasan Kerja), variable dependent (Gaya Kepemimpinan Primal dan Budaya Organisasi) dan variable independen (Kinerja Pegawai). Metode survei penelitian ini menggunakan teknik sample stratified dan random sampling. Pengolahan data penelitian akan menggunakan metode pengujian teknik statistik.

### HIPOTESIS

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan primal terhadap kepuasan kerja Luthan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Luthan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja Luthan terhadap kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan primal terhadap kinerja pegawai.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan primal terhadap kinerja pegawai, melalui kepuasan kerja Luthan
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, melalui kepuasan kerja Luthan

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

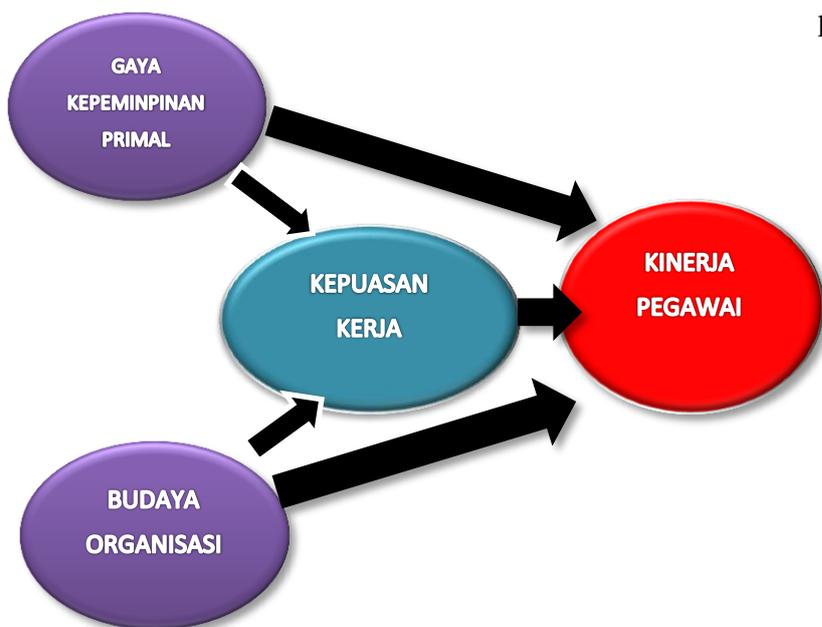
#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Primal Terhadap Kinerja Pegawai

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Primal Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel	t-value	t-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Primal terhadap Kinerja Pegawai	0.43	1.96	Tidak Signifikan

Dari tabel di atas bahwa hasil t-value adalah 0.43. jadi, dapat disimpulkan bahwa gaya



kepemimpinan primal tidak ada pengaruh kinerja pegawai karena hasil t-value > 1.96.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Primal Terhadap Kepuasan Kerja

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Gaya Kepemimpinan Primal Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	t-value	t-tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Primal terhadap Kepuasan Kerja	2.14	1.96	Signifikan

Dari tabel di atas bahwa hasil t-value adalah 2.14. jadi, dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Primal berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karena hasil t-value > 1.96.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabel	t-value	t-tabel	Keterangan
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	3.00	1.96	Signifikan

Dari tabel di atas bahwa hasil t-value adalah 3.00. jadi, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai karena hasil t-value > 1.96

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisa SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	t-value	t-tabel	Keterangan
Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	3.86	1.96	Signifikan

Dari tabel di atas bahwa hasil t-value adalah 3.86. jadi, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karena hasil t-value > 1.96.

## Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kemudian, setelah perumusan hipotesis tersebut, langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan analisis SEM. Setelah diuji melalui SEM, maka didapatkan hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Variabe.	t-value	t-tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	4.15	1.96	Signifikan

Dari tabel di atas bahwa hasil t-value adalah 4.15. jadi, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena hasil t-value > 1.96.

Dari hasil output LISREL 8.80 untuk persamaan pengaruh kausal diatas, dapat dilihat bahwa dari persamaan kausal diatas, t-value yang besar nilai absolutnya > 1.96 memiliki bahwa koefisien lintas tersebut adalah signifikan (Wijianto, 2008). Berikut ini adalah tabel ringkasan dari t-value dan koefisien pada model struktural

**Tabel 6. T-value dan Standarized Estimate Persamaan Struktural**

Variabel	t-Value	Ket
$X_1-Z$	0.43	Tidak Signifikan
$X_1-Y$	2.14	Signifikan
$X_2-Z$	3.00	Signifikan
$X_2-Y$	3.86	Signifikan
$Y-Z$	4.15	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data Lisrel, 2018

## KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

### Kesimpulan Penelitian.

1. Variabel gaya kepemimpinan primal tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai.
2. Variabel gaya kepemimpinan primal berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
4. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
5. Variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Hasil Uji hipotesis dengan nilai t-value 0.43 untuk variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) dinyatakan tidak signifikan, t-value 2.14. untuk variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) adalah signifikan, t-value 3.00, untuk variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan, t-value 3.86. untuk variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) adalah signifikan, t-value 4.15, untuk variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) adalah signifikan.

Nilai parameter GOFI dalam penelitian ini adalah Chi Square, RMSEA, NFI, NNFI, RFI, PNFI, CFI, IFI, RMR masuk kedalam kategori Good Fit, sedang GF, AGFI, masuk kedalam kategori Poor Fit.

Penelitian menghasilkan nilai hubungan antar variabel-variabelnya, maka terdapat pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) sebesar 0,05 terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) tanpa total pengaruh. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variabel gaya kepemimpinan primal ( $X_1$ ) sebesar 0,028, melalui variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,1316, dengan total pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ ) sebesar 0,1316 Terdapat pengaruh langsung variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,38 dengan total pengaruhnya sebesar 0,38. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.54 melalui variabel kepuasan kerja ( $Y$ ) sebesar 0,2538, dengan total pengaruh terhadap variabel kinerja pegawai ( $Z$ )

sebesar 0,7938. Terdapat pengaruh langsung variabel kepuasan kerja (Y) terhadap variabel kinerja pegawai (Z) sebesar 0,47, dengan total pengaruh 0,47. (Lihat Tabel 4.10. Hasil Analisa Dampak Langsung Dan Tidak Langsung)

## Saran

### 1. Saran penelitian meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Gaya Kepemimpinan Primal.

Secara teknis Variabel Gaya Kepemimpinan Primal tidak berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai, hal ini karena kinerja pegawai telah dibentuk perusahaan untuk memenuhi standart produksifitas yang perusahaan harapkan, pegawai telah menyadari apa yang terbaik harus dikakukan untuk perusahaan. Acuanya standar produksifitas perusahaan bukan gaya kepemimpinan apapun. Kepemimpinan berperan sebagai kontrol leader dari Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan. Kualitas Gaya Kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja pegawainya disini adalah pemimpin yang memahami taktis SOP yang berlaku sebagai acuan produksifitasnya, berpendidikan formal dan non formal yang mendukung, Spora regenerasi kepemimpinan internal di PERUM DAMRI mulai dari level manager kebawah sudah baik, dan makin baik lagi jika di tingkatkan, namun untuk gaya kepemimpinan primal tidak berpengaruh disini.

Gaya Kepemimpinan Primal atau apapun dilevel eksekutif, yang mengacu pada kemampuan visi dan misi individu pimpinan, memiliki tolok ukur KPI (Key Performance Indikator), baik berupa bisnis plan, ekspansi profit & margin, minimalisasi oportuniti lost, strategik solver & plan, realisasi prospektus, dan lain yang sejenis, tidak tersentuh dalam penelitian ini karena sangat rahasia dan KPI tidak dapat dinilai rata-rata.

Memang sebaiknya perusahaan tidak berkutub pada salah satu Gaya Kepemimpinan tapi merujuk SOP organisasi, karena masa jabatan dapat berlalu sedang fungsi organisasi melayani bangsa terus berlanjut.

### 2. Saran penelitian meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Gaya Kepemimpinan Primal.

a. Kesempatan berkarir, Kesempatan diangkat menjadi karyawan tetap, kenaikan

golongan berkala yang sudah selayaknya dan onyektif, serta roling jabatan dan mutasi dengan persetujuan hal ini menjadi domain pimpinan dalam upayanya meningkatkan kepuasan kerja.

b. **Supervisi**, Kebijakan ceklis dan dukungan atasan atas hasil pekerjaan, bersifat obyektif sesuai standar operasi yang berlaku, tentunya dengan cara penyampaian yang berkenan kepada bawahan atasan.

c. **Rekan kerja**, Keakraban dibina melalui acara dadakan dan acara rutin kebersamaan dan keakraban. Hal ini terus menjadi agenda kerja perusahaan. Halal bihal, tahun baru, outing, rujakan, buka puasa bersama dan lainnya yang sejenis. Dan pemimpinlah harus dapat menjadi pencetus kepuasan kerja bawahan atasan.

d. **Kondisi kerja**. Anggaran dan pengadaan untuk, troubleshoot maintenance, preventive maintenance, broken down maintenance sparepart armada di utamakan, agar keselamatan layanan kerja menjadi prioritas manajemen

e. **Dimensi Kompetensi Personal Gaya Kepemimpinan Primal**. Pemimpin harus dapat mengembangkan keahlian dirinya sendiri, dengan seminar, workshop, tugas belajar dan dapat dijadikan rujukan saran bawahannya sehingga bawahan merasa mendapat dukungan kerja yang menjadi ukuran kepuasan kerja disini.

f. **Dimensi Kompetensi Sosial Gaya Kepemimpinan Primal**. Bakat kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya dengan penerimaan sosial yang baik dan ketersediaan team mendukung target pimpinan, pimpinan membimbing, mengontrol, kualitas produksi team supaya kepuasan kerja dapat mereka rasakan.

### 3. Saran penelitian meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Budaya Organisasi.

a. **Replikasi Pembacaan Doktrinasi dan sumpah janji bakti**, maksudnya sumpah jabatan dan janji bakti dibaca ulang saat pra pelantikan jabatan baru. Hal ini dapat menghilangkan rasa malas bekerja karena telah disumpah untuk bekerja dengan baik.

- b. **Budaya Mutu**, maksudnya adalah, semua pihak sadar akan standar budaya mutu dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.
  - c. **Suasana Akrab**, maksudnya adalah tradisi keramahan, budaya senyum salam sapa, santun, gotong-royong, tengang rasa dan kerukunan, dan lainnya yang sejenis.
  - d. **Budaya Disiplin Kerja**, maksudnya adalah penerapan sanksi yang berjenjang lebih baik daripada pemutusan hubungan kerja, dan lainnya yang sejenis.
4. **Saran penelitian meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi**
- a. **Keadilan Organisasi**, maksudnya adalah hak atas informasi, kebijakan, distribusi yang sama sesuai dengan porsinya dan lainnya yang sejenis.
  - b. **Tanpa Diskriminasi**, maksudnya adalah perilaku pegawai tidak membedakan sikapnya berdasarkan suku, agama, rasial, kaya miskin, dan lainnya yang sejenis.
  - c. **Nilai-nilai Pancasila**, maksudnya adalah penerapan nilai-nilai luhur Pancasila dalam bersosialisasi, bermasyarakat, berorganisasi, dan bernegara.
5. **Saran penelitian meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Kinerja Pegawai**
- a. **Kompetitif**, maksudnya adalah lelang jabatan, pendaftaran prajabatan yang terbuka dan lainnya yang sejenis.
  - b. **Kompensatif**, maksudnya adalah jatah cuti yang dapat diganti uang, libur storing, lembur dan lainnya yang sejenis.
  - c. **Edukatif**, maksudnya adalah memberi prioritas kepada karyawan yang bekerja sambil kuliah, memberi beasiswa karyawan dan anak pertanggung karyawan, dan lainnya yang sejenis.
  - d. **Insentif**, maksudnya adalah pemberian uang tambahan, bonus, tunjangan tetap dan tidak tetap kepada pegawai yang berprestasi baik, dan lainnya yang sejenis.
  - e. **Promotif**, maksudnya adalah promosi jabatan bersifat terbuka agar risiko jabatan dan dampak nepotisme dapat diantisipasi, dan lainnya yang sejenis.
  - f. **Sedatif**, maksudnya adalah hasrat semangat bekerja dimulai dari diri sendiri terinspirasi dari billboard dinding sebagai pengingat, dan lainnya yang sejenis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pusaka Setia.
- Danim, S., & Suparno. (2011). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses, Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gumanti, T. A., Yunidar, & Syahrudin. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Handoko, T. R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Pondok Serrata. *JMP, Volume 1 Nomor 3*, 239-256.
- Mulyasa. (2013). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Jakarta: Rosda.
- Pandoyo, & Sofyan, M. (2018). *Metodologi Penelitian Keuangan dan Bisnis*. Bogor: IN-MEDIA.
- Priansa, D. J., & Somad, R. (2014). *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmi, S. (2014). *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi dibidang Pendidikan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Rochaety, E., & Tresnati, R. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis: Dengan Aplikasi SPSS*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Siagian, S. P. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soekarso, Sosro, A., Putong, I., & Hidayat, C. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Bekasi: Mitra Wacana Media.

- Soepranto, J., & Nandan. (2013). *Petunjuk Praktik Penelitian Ilmiah untuk menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bekasi: Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bnadung: Alfabeta.
- Supardi. (2013). *Kinerja Guru*. Depok: Rajawali Pers.
- Suprpto, J. (2010). *Analisis Multivariat: Arti dan Interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyadi, E. (2014). *SPSS + Amos Statistical Data Analysis*. Bogor: In Media.
- Susanto, A. (2016). *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan. (2008). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Depok: Rajawali Pers.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.