
**PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA ATAS PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan)**

Oleh

Nur Faridah¹, Muryati², T. Kuncoro³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: [1nurfaridah@gmail.com](mailto:nurfaridah@gmail.com)

Article History:

Received: 21-08-2023

Revised: 05-09-2023

Accepted: 26-09-2023

Keywords:

Promotion, Organizational
Culture, Job Satisfaction,
Employee Performance,
Pasuruan City Regional
Employment Agency

ABSTRACT: *The purpose of this research is to obtain empirical evidence about the ability to promote positions and organizational culture in encouraging increased employee performance, either directly or through the mediation of job satisfaction. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 35 employees of the Pasuruan City Regional Civil Service Agency. Empirical findings show that promotion can encourage increased employee performance and job satisfaction. However, organizational culture is not able to encourage an increase in employee performance, but is able to encourage an increase in job satisfaction. The role of mediating job satisfaction is quite strong, because even though organizational culture is not directly able to influence employee performance, but if it is mediated through job satisfaction it turns out that organizational culture is able to encourage increased employee performance at the Pasuruan City Regional Civil Service Agency. These results indicate that job satisfaction has a strong mediating role*

PENDAHULUAN

Terdapat beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berasal oleh lingkungan dan organisasi, seperti budaya organisasi maupun promosi jabatan. Selain itu, faktor internal berasal oleh diri pegawai seperti kepemimpinan, motivasi kerja, prestasi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan komunikasi yang baik. Kepuasan pelaksanaan kerja pegawai dapat diwujudkan dalam pemberian imbalan atau apresiasi sehingga dampaknya akan menimbulkan kegiatan bekerja lebih menyenangkan dan lebih memiliki arti atau bermakna. Selain itu faktor eksternal seperti budaya organisasi, promosi jabatan, lingkungan kerja yang baik, gaji, lingkungan dan budaya organisasi yang positif (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

Hasil-hasil yang telah dicapai oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan untuk periode Renstra tahun 2021-2025 dalam hal pengelolaan manajemen kepegawaian sesuai dengan sasaran dan target yang telah ditentukan adalah sebagaimana dituangkan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Pencapaian Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Tahun 2021-2022

| No | Indikator Kinerja Sesuai Tugas dan Fungsi SKPD (Satuan) | Realisasi Capaian Tahun ke- | | Rasio Capaian pada Tahun ke- | |
|----|--|-----------------------------|----------|------------------------------|-------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | Persentase pejabat yang memenuhi persyaratan kompetensi | 81,00% | 94,00 % | 86% | 99% |
| 2 | Persentase kelulusan PNS yang mengikuti diklat sesuai kompetensi | 100,00% | 100,00 % | 100% | 100 % |
| 3 | Persentase penurunan pelanggaran disiplin pegawai | 2,80% | 0,12% | 70% | 4% |
| 4 | Indeks kepuasan pelayanan bidang kepegawaian | 80 | 81 | 98% | 99% |

Sumber: Renstra BKD Tahun 2021-2025

Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik dan lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi (Ritonga & Lubis, 2015). Siagian (2005), menyebutkan bahwa promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar.

Promosi jabatan haruslah menitik beratkan pada kemampuan manajerial, pendidikan, dan pengalaman kerja pegawai. Jika hal tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, dapat dipastikan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu, yaitu Haryadi et al. (2022), Bustami & Heryanto (2022), Wulandari (2021), dan Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian Fauzi (2022) menyimpulkan promosi jabatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain promosi jabatan, budaya organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana disebutkan sebelumnya oleh Arnoux-Nicolas et al. (2016), bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat dijadikan identitas pembeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya sesuai dengan ciri khas yang dimilikinya. Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya (Triatna, 2015). Sedangkan definisi budaya organisasi menurut Kreitner & Kinicki (2014) adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas organisasi.

Semakin kuat budaya kerja, semakin tinggi produktivitas yang dihasilkan pegawai. Beberapa penelitian terdahulu Gencer et al. (2023), Haris et al. (2023), Rahman et al. (2023),

Widyastuti & Riantisari (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) menyebutkan budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti lainnya menyimpulkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Firdaus et al., 2023; Abdullah & Halik, 2023).

Kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Setiap pegawai perlu mendapatkan kepuasan dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja, sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dalam bekerja (Afandi, 2016). Wirawan (2015) menyatakan bahwa perasaan dan sikap positif atau negatif orang terhadap pekerjaannya membawa implikasi pengaruh terhadap dirinya dan organisasi.

Hasil penelitian terdahulu mendukung pernyataan tersebut di atas, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diantaranya Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Alfarizi et al. (2022), Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020). Namun peneliti lainnya, seperti Firdaus et al. (2023), Abdullah & Halik (2023), Hudzaifah (2022), dan Wulandari (2021) menghasilkan kesimpulan bahwa kepuasan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan uraian di atas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan promosi jabatan dan budaya organisasi dalam dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

LANDASAN TEORI

Hubungan Promosi Jabatan dengan Kinerja pegawai

Salah satu alasan mengapa seseorang dinaikkan jabatannya atau dipromosikan adalah kinerja yang baik dari karyawan tersebut (Syahyuni, 2018). Promosi jabatan terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Promosi jabatan yang dilakukan manajemen organisasi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahwa setiap karyawan menjadikan promosi jabatan menjadi tujuan yang selalu diharapkan (Setiawan & Sariyathi, 2013). Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi, promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari rendah ke posisi yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan variabel penting didalam meningkatkan kinerja karyawan dimana karyawan merasa kurang diberikan kesempatan didalam meningkatkan karir mereka sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun.

Beberapa penelitian yang menghubungkan antara promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Haryadi et al. (2022), Bustami & Heryanto (2022), Wulandari (2021), dan Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 1: Promosi jabatan yang tepat mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan.

Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja

Sopiah (2014), menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, salah satunya adalah promosi jabatan. Promosi jabatan adalah perpindahan yang

memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi jabatan juga diartikan sebagai penghargaan atas keberhasilan karyawan menunjukkan prestasi kerja yang tinggi pada pelaksana tugas-tugas yang dilimpahkan oleh organisasi kepadanya. Kreitner & Kinicki (2014), mengatakan bahwa kepuasan kerja dari seseorang karyawan akan ikut menentukan kelangsungan operasional organisasi.

Hasil penelitian Sayuti (2023), menyebutkan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Syahrudin et al. (2022) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Begitu juga dengan hasil penelitian Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 2: Promosi jabatan yang tepat mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja pegawai

Robbins & Judge (2013), menyebutkan hampir tidak ada kecurigaan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan. Budaya organisasi sebagai suatu contoh dari asumsi dasar yang didapatkan, diciptakan, atau dibangkitkan oleh satu golongan tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang muncul akibat penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang sudah berlangsung dengan cukup baik, sehingga wajib diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menguasai, memetingkan dan menanggung bersamaan dengan masalah-masalah tersebut (Riani, 2011).

Bagaimana pegawai berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan, banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi atau disebut budaya organisasi. Senada dengan pernyataan tersebut, hasil penelitian terdahulu Gencer et al. (2023), Haris et al. (2023), Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) menyebutkan budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

Hipotesis 3: Budaya organisasi yang makin baik mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan

Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri dan perilaku etis. Selain itu terdapat variabel yang berasal dari diri individu itu sendiri (internal) yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan komitmen terhadap organisasi yaitu kepuasan kerja (Herman, 2016). Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Buktibukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja (Herman, 2016).

Budaya yang kuat akan mengantar kepada kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya budaya yang lemah akan membawa organisasi pada kepuasan kerja yang rendah pula. Teori yang telah mengakar tersebut, didukung oleh berbagai hasil penelitian. Hasil penelitian tersebut diantaranya Firdaus et al. (2023), Rahman et al. (2023), Abdullah & Halik (2023),

Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 4: Budaya organisasi yang makin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Wibowo (2014) berpendapat kinerja pegawai akan di pegaruhi oleh prestasi kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan Gibson et al. (2008) menyatakan kepuasan kerja secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja.

Terdapat beberapa penelitian terkait kepuasan kerja dengan kinerja karyawan yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Alfarizi et al. (2022), Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja yang makin meningkat mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Peningkatan promosi jabatan umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi yang di raih atas usaha dan prestasinya di masa lalu. Promosi diberikan kepada karyawan yang membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan, serta menunjukkan indikasi kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi. Faktor tersebut bisa saja bersumber dari organisasi, dari karyawan itu sendiri maupun dari luar karyawan dan organisasi. Hubungan promosi jabatan dengan kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja telah diteliti oleh Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), yang menyatakan promosi jabatan dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sebagai salah satu elemen utama yang menempati posisi sangat strategis dalam organisasi, SDM membutuhkan budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi kareakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi Wibowo (2014). Mangkunegara (2015), menyatakan bahwa kinerja tidak akan berjalan baik, apabila tidak di dorong dengan adanya kepuasan kerja pada saat bekerja. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja telah diteliti oleh Rahman et al. (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) yang menyatakan kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan

Hipotesis 6: Kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan

Hipotesis 7: Kepuasan kerja mampu berperan kuat dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu: Promosi Jabatan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai BKD Kota Pasuruan, yang memiliki pegawai sebanyak 35 orang (populasi). Arikunto (2013),

menyatakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka sebaiknya mengambil semua populasi sebagai sampel atau sensus, ada juga menyebutnya sebagai sampel jenuh. Sugiyono (2017), menyebutkan teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel

| No. | Variabel | Indikator | Item |
|-----|---|--|--|
| 1. | Promosi Jabatan (X1) (Wahyudi, 2012) | 1. Integritas (X1.1) | 1) Integritas faktor pertimbangan promosi jabatan 2) Pegawai yang integritasnya tinggi akan dinaikkan jabatannya |
| | | 2. Loyalitas (X1.2) | 3) Loyalitas dipertimbangkan mendapatkan promosi jabatan 4) Setiap kebijakan ditaati dan dilaksanakan dengan baik |
| | | 3. Tingkat Pendidikan (X1.3) | 5) Memperhatikan tingkat Pendidikan 6) Sesuai dengan tingkat pendidikan |
| | | 4. Pengalaman Kerja (X1.4) | 7) Masa kerja digunakan dalam melakukan promosi jabatan 8) Masa kerja menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan |
| | | 5. Inisiatif (X1.5) | 9) Mampu memberikan ide kreatif 10) Berusaha menyelesaikan masalah |
| 2. | Budaya Organisasi (X2) (Robbins & Judge, 2013) | 1. Inovasi dan pengambilan risiko (X2.1) | 1) Inovasi baru yang memberikan citra 2) Menanggung semua resiko |
| | | 2. Perhatian terhadap detail (X2.2) | 3) Mempertimbangkan detail yang cermat 4) Orientasi jangka panjang dengan segala perhitungannya |
| | | 3. Orientasi hasil (X2.3) | 5) Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja 6) Mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur |

| No. | Variabel | Indikator | Item |
|-----|---|---------------------------------|---|
| | | 4. Orientasi orang (X2.4) | 7) Mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai 8) Prioritas utama kepentingan lingkungan hidup |
| | | 5. Orientasi tim (X2.5) | 9) Organisasi dicapai bersama pegawai lain 10) Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai |
| | | 6. Agresivitas (X2.6) | 11) Selalu mencentuskan gagasan baru 12) Mengutamakan kemajuan organisasi |
| | | 7. Stabilitas (X2.7) | 13) Keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan 14) Pencapaian hasil kerja dipertahankan setiap unit kerja |
| 3. | Kepuasan Kerja (Z) (Robbins & Judge, 2013) | 1. Pekerjaan itu sendiri (Z1.1) | 1) Senang dengan pekerjaan saat ini 2) Senang dengan tanggung jawab |
| | | 2. Pembayaran (Z1.2) | 3) Pembayaran yang cukup dan sesuai 4) Tunjangan yang diterima sudah sesuai |
| | | 3. Promosi (Z1.3) | 5) Senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi 6) Senang dengan promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja |
| | | 4. Pengawasan (Z1.4) | 7) Senang dengan atasan yang dapat memberikan dukungan 8) Senang dengan atasan yang dapat memotivasi pegawai |
| | | 5. Rekan kerja (Z1.5) | 9) Rekan kerja yang saling membantu 10) Rekan kerja menciptakan suasana harmonis |
| 4. | Kinerja Pegawai (Y) (PP No. 30 | 1. Kuantitas (Y1.1) | 1) Sesuai dengan target capaian 2) Berusaha mencapai target |
| | | 2. Kualitas (Y1.2) | 3) Penuh perhitungan, cermat dan teliti |

| No. | Variabel | Indikator | Item |
|-----|-------------|-------------------------------|--|
| | Tahun 2019) | | 4) Sesuai dengan yang diharapkan pimpinan |
| | | 3. Waktu (Y1.3) | 5) Diselesaikan sesuai dengan waktu 6) Mempergunakan waktu semaksimal mungkin |
| | | 4. Biaya (Y1.4) | 7) Mencari alternatif pola kerja terbaik 8) Mampu belajar dengan cepat |
| | | 5. Orientasi pelayanan (Y1.5) | 9) Bertingkah laku sopan dan ramah 10) Ramah dalam berkomunikasi dengan masyarakat |
| | | 6. Komitmen (Y1.6) | 11) Mengutamakan kepentingan tugas pelayanan 12) Selalu bekerja keras tanpa diminta |
| | | 7. Inisiatif kerja (Y1.7) | 13) Sanggup memikul tanggung jawab 14) Mampu mengambil keputusan |
| | | 8. Kerjasama (Y1.8) | 15) Mendengarkan pendapat rekan kerja 16) Dapat bekerjasama |
| | | 9. Kepemimpinan (Y1.9) | 17) Memberikan bimbingan kepada rekan kerja 18) Menciptakan suasana kondusif |

Sumber: Wahyudi (2012), Robbins & Judge (2013), PP No. 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

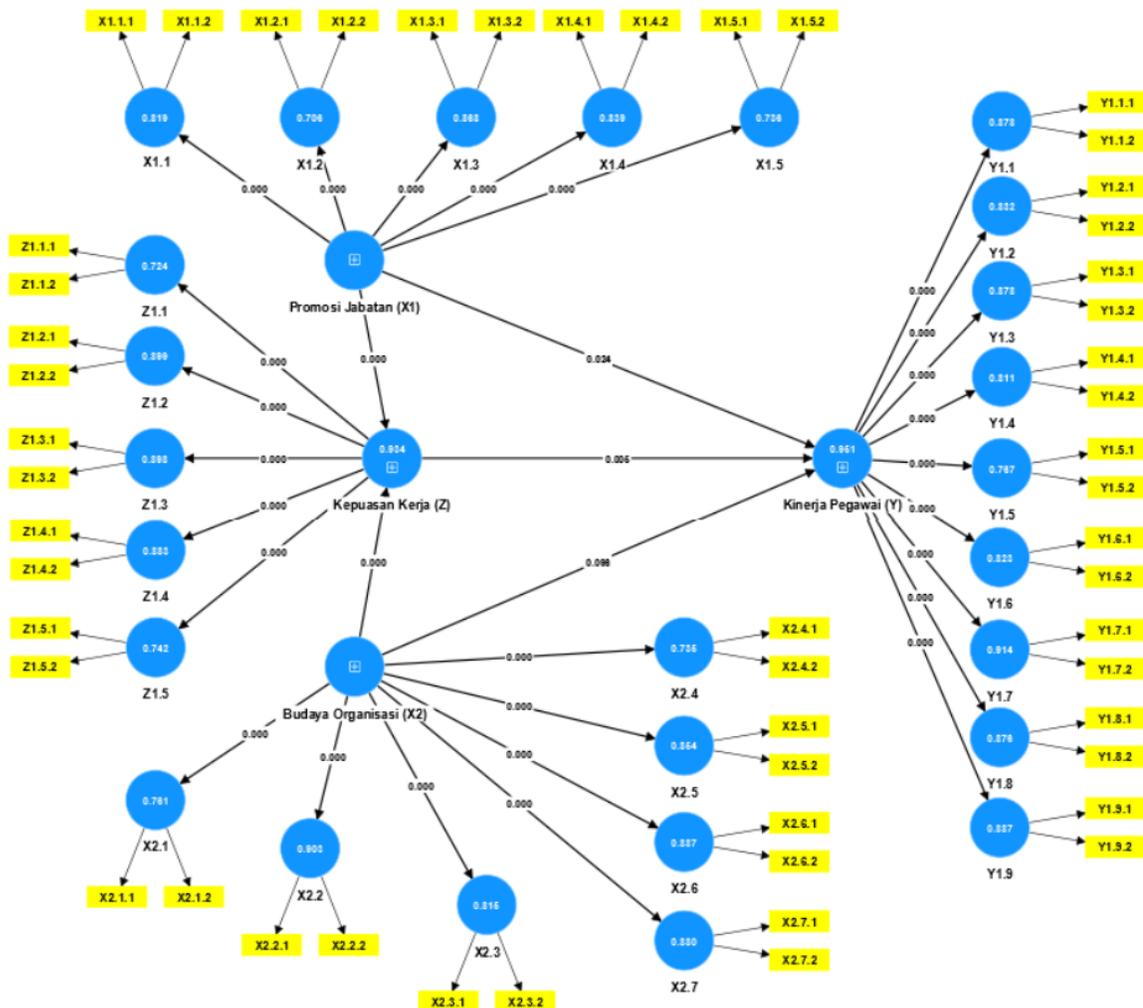
Tabel 3 Karakteristik responden

| No. | Karakteristik Responden | Jumlah | Persentase (%) |
|---------------|-------------------------|--------|----------------|
| Jenis Kelamin | | | |
| 1 | Laki-laki | 24 | 68.57% |
| 2 | Wanita | 11 | 31.43% |

| | | | |
|------------|---------------|----|--------|
| Jumlah | | 35 | 35 |
| Pendidikan | | | |
| 1 | SMA | 6 | 17.14% |
| 2 | Diploma | 3 | 8.57% |
| 3 | Sarjana | 17 | 48.57% |
| 4 | Pascasarjana | 9 | 25.72% |
| Jumlah | | 35 | 100% |
| Usia | | | |
| 1 | < 30 tahun | 5 | 14.29% |
| 2 | 30 - 40 tahun | 11 | 31.43% |
| 3 | 41 - 50 tahun | 16 | 45.71% |
| 4 | > 50 tahun | 3 | 8.57% |
| Jumlah | | 35 | 100% |
| Masa Kerja | | | |
| 1 | < 5 tahun | 4 | 11.43% |
| 2 | 5 - 10 tahun | 6 | 17.14% |
| 3 | 11 - 20 tahun | 21 | 60.00% |
| 4 | > 20 tahun | 4 | 11.43% |
| Jumlah | | 35 | 100% |

Sumber: Data diolah, 2023

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2023

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4 Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

| No | Hubungan Variabel | T Statistik (t-hitung) | Signifi-kansi t | Keputusan |
|----|--------------------------------------|------------------------|-----------------|----------------------|
| 1 | Promosi Jabatan -> Kinerja Pegawai | 2.256 | 0.024 | Hipotesis 1 diterima |
| 2 | Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja | 3.580 | 0.000 | Hipotesis 2 diterima |
| 3 | Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai | 1.663 | 0.096 | Hipotesis 3 ditolak |
| 4 | Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja | 6.820 | 0.000 | Hipotesis 4 diterima |
| 5 | Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 2.838 | 0.005 | Hipotesis 5 diterima |

| | | | | |
|---|--|-------|-------|----------------------|
| 6 | Promosi Jabatan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 2.080 | 0.038 | Hipotesis 6 diterima |
| 7 | Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 2.671 | 0.008 | Hipotesis 7 diterima |

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2023

Pembahasan

Promosi jabatan yang tepat mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan (Hasil Uji Hipotesis 1)

Promosi jabatan yang tepat mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian Haryadi et al. (2022), Bustami & Heryanto (2022), Wulandari (2021), dan Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023) yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Organisasi dapat mengoptimalkan kinerja pegawainya melalui program promosi, motivasi, komunikasi dan pengakuan. salah satu cara yang dapat di tempuh oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja para pegawainya adalah dengan melalui program promosi jabatan bagi pegawai yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Menurut Nitisemito (2002), Promosi jabatan adalah proses pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Jika ada kesempatan bagi pegawai dipromosikan berdasarkan dengan asas keadilan dan efektifitas pegawai akan terdorong untuk bekerja giat, semangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran kantor secara optimal dapat dicapai.

Promosi jabatan yang tepat mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan (Hasil Uji Hipotesis 2)

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa promosi jabatan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Sayuti (2023), Syahrudin et al. (2022), dan Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023) yang menyimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, dia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal. (Badriyah, 2015). Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan, dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Selanjutnya, pada umunya promosi juga diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Tetapi, promosi itu sendiri sebenarnya mempunyai nilai, karena promosi adalah merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya (Nitisemito 2013).

Budaya organisasi yang makin baik tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan (Hasil Uji Hipotesis 3)

Hasil uji Hipotesis 3, diketahui bahwa budaya organisasi tidak berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil

penelitian Gencer et al. (2023), Haris et al. (2023), Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Mubarak (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) yang menyebutkan budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai.

Ketidakmampuan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai disebabkan karena rata-rata skor penilaian responden untuk Budaya Organisasi adalah sebesar 3.28, sementara itu rata-rata skor penilaian responden untuk Kinerja Pegawai adalah sebesar 3.56. Adanya selisih skor rata-rata penilaian responden sebesar 0.28 yang kecil memungkinkan promosi jabatan tidak berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Disamping itu, ketidakmampuan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai juga dapat dilihat dari masing-masing indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator inovasi dan pengambilan risiko adalah sebesar 3.32, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.1 (inovasi baru yang memberikan citra) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 8 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 16 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, pegawai dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.1.2 (menanggung semua resiko) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 19 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam mengambil suatu keputusan, pegawai menanggung semua resiko individu yang ada.
2. Perhatian terhadap detail. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator perhatian terhadap detail adalah sebesar 3.28, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.1 (mempertimbangkan detail yang cermat) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 13 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.2.2 (orientasi jangka panjang dengan segala perhitungannya) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 13 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam orientasi pada hasil jangka panjang dengan segala perhitungannya.
3. Orientasi hasil. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator orientasi hasil adalah sebesar 3.37, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.3.1 (hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 5 responden. Kemudian yang

menjawab “ragu-ragu” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam hasil pekerjaan yang merupakan tolak ukur penilaian kinerja dalam organisasi. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.3.2 (mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 11 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam mencapai target tanpa melupakan sistem dan prosedur.

4. Orientasi orang. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator orientasi orang adalah sebesar 3.25, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.4.1 (mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 8 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam kerja tetap yang mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.4.2 (prioritas utama kepentingan lingkungan hidup) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 24 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam memberikan prioritas utama kepentingan lingkungan hidup demi kelangsungan kehidupan yang lebih baik.
5. Orientasi tim. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator orientasi tim adalah sebesar 3.22, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.5.1 (organisasi dicapai bersama pegawai lain) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 14 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam kesuksesan organisasi yang dicapai bersama pegawai lain dan merupakan bagian dari tim. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.5.2 (keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 15 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam keberhasilan tim yang merupakan kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit.
6. Agresivitas. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator agresivitas adalah sebesar 3.31, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.6.1 (selalu mencetuskan gagasan baru) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 2 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 21 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam mencetuskan gagasan baru dalam mencapai target kerja. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item

X2.6.2 (mengutamakan kemajuan organisasi) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 6 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 13 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu.

7. Stabilitas. Dalam analisa deskriptif diketahui secara keseluruhan rata-rata indikator stabilitas adalah sebesar 3.22, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik. Namun kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.7.1 (keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 7 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 13 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam keberlangsungan dan intensitas kerja yang lebih diprioritaskan. Kemudian kalau dilihat dari frekuensi jawaban responden terhadap item X2.7.2 (pencapaian hasil kerja dipertahankan setiap unit kerja) masih ada yang menjawab “tidak setuju” yaitu sebanyak 5 responden. Kemudian yang menjawab “ragu-ragu” sebanyak 18 responden. Dari analisis deskriptif tersebut tentunya masih ada banyak responden yang tidak setuju dan ragu-ragu dalam pencapaian hasil kerja tetap yang dipertahankan pada setiap unit kerja.

Secara statistik, ketidakmampuan tersebut juga dibuktikan dengan nilai effect size pada Tabel 5.16, yaitu sebesar 0.106. Angka tersebut menunjukkan hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai efek yang kecil. Menurut Sarstedt et al. (2017), nilai effect size sebesar 0.02 hingga 0.15 mempunyai efek kecil. Bahkan kalau dilihat nilai original sample pada Tabel 5.17 menunjukkan angka 0.257 yang lebih kecil (paling kecil) jika dibandingkan dengan hubungan antar variabel lainnya.

Ketidakmampuan berarti hubungan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah tidak signifikan atau tidak berpengaruh. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu Firdaus et al. (2023), bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Abdullah & Halik (2023) juga menyebutkan budaya organisasi memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Budaya organisasi yang makin baik mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan (Hasil Uji Hipotesis 4)

Hasil uji Hipotesis 4, diketahui bahwa budaya organisasi berperan langsung dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Firdaus et al. (2023), Rahman et al. (2023), Abdullah & Halik (2023), Mubarak (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020) yang menyimpulkan budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

Budaya organisasi merupakan serangkaian asumsi, sistem keyakinan, value, serta standar aturan perilaku untuk dijadikan petunjuk berperilaku anggotanya pada persoalan eksternal maupun internal (Mangkunegara, 2010). Hal ini dapat membawa dampak pada kepuasan kerja individu di tempat mereka bekerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaan yang mencakup reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap pekerjaan (Luthans, 2011). Kepuasan kerja

menunjukkan sikap yang kompleks karena muncul dari penilaian karyawan terhadap berbagai dimensi pekerjaan yang dilakukan setiap hari. Disamping itu, kepuasan kerja tidak hanya didasarkan pada sejauh mana pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan kepada individu terkait dengan karakteristik pekerjaan tertentu tetapi juga sejauh mana karakteristik pekerjaan ini penting bagi individu. Kepuasan kerja seseorang didasarkan pada sejauh mana pekerjaan tersebut memberikan penghargaan atau hasil yang dianggap penting oleh individu tersebut. Kepuasan kerja juga merupakan konstruksi bagi individu karena merupakan sikap pribadi berdasarkan pengalaman mereka, yang membedakannya dari budaya organisasi yang dialami oleh kebanyakan karyawan atau sikap kolektif karyawan organisasi terhadap pekerjaan yang mereka hadapi.

Kepuasan kerja yang makin meningkat mampu meningkatkan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan (Hasil Uji Hipotesis 5)

Hasil uji Hipotesis 5, diketahui bahwa kepuasan kerja berperan langsung dalam peningkatan kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Hasil penelitian terdahulu mendukung pernyataan tersebut, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diantaranya Rahman et al. (2023), Widyastuti & Riantisari (2023), Jufrizen & Hutasuhut (2022), Alfarizi et al. (2022), Maesaroh & Trihudiyatmanto (2023), Mubarok (2019), dan Fidyah & Setiawati (2020).

Kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2005), adalah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Perusahaan yang mampu memenuhi kepuasan kerja karyawannya tidak akan mengalami hambatan dalam mengatur sumber daya manusia. Kepuasan kerja secara singkat merupakan rasa puas seseorang terhadap pekerjaannya. Mathis & Jackson (2011) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Hasil Uji Hipotesis 6 & Hipotesis 7)

Hasil uji hipotesis menunjukkan kepuasan kerja berperan dalam memediasi pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai BKD Kota Pasuruan. Untuk mengetahui bagaimana peran mediasi Kepuasan Kerja tersebut, maka peneliti menggunakan analisis variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) yang lebih dikenal dengan *strategy causal step*, yang memiliki tiga persamaan regresi yang harus diestimasi, yaitu:

1. Persamaan regresi sederhana variabel mediator (Z) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen signifikan memengaruhi variabel mediator, jadi koefisien $a \neq 0$;
2. Persamaan regresi sederhana variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) yang diharapkan variabel independen harus signifikan memengaruhi variabel, jadi koefisien $c \neq 0$
3. Persamaan regresi berganda variabel dependen (Y) pada variabel independen (X) dan mediator (Z) yang diharapkan variabel mediator signifikan memengaruhi variabel dependen. Jadi koefisien $b \neq 0$. Mediasi terjadi jika pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen lebih rendah pada persamaan ketiga (c') dibandingkan pada persamaan kedua (c).

Untuk mengujinya, koefisien a dan b yang signifikan sudah cukup untuk menunjukkan

adanya mediasi, meskipun c tidak signifikan. Sehingga tahap esensial dalam pengujian emosional adalah step 1 dan step 3. Jadi variabel independen memengaruhi mediator dan mediator memengaruhi dependen meskipun independen tidak memengaruhi dependen. Bila step 1 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c tidak signifikan ($c = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete* atau *full mediation*. Bila koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Kemudian, bila variabel independen mampu memengaruhi secara langsung variabel dependen tanpa melibatkan variabel mediator, maka dinyatakan *unmediated*.

Berdasarkan pendapat Baron & Kenny (1986) tersebut maka Kepuasan Kerja dalam penelitian ini berperan sebagai mediasi sebagian (*partial mediation*) atas pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Promosi Jabatan ke Kepuasan Kerja signifikan, hubungan Kepuasan Kerja ke Kinerja Pegawai signifikan, begitu juga dengan hubungan langsung Promosi Jabatan ke Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Sehingga, penelitian ini berperan sebagai mediasi sempurna (*full mediation*) atas pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut dikarenakan hubungan Budaya Organisasi ke Kepuasan Kerja signifikan, hubungan Kepuasan Kerja ke Kinerja Pegawai signifikan, sedangkan hubungan langsung Budaya Organisasi ke Kinerja Pegawai tidak signifikan.

Budaya organisasi yang baik, akan membentuk karakteristik pribadi atau organisasi yang baik. Pembentukan budaya organisasi yang baik, seperti pegawai selalu taat pada peraturan, adanya hubungan baik dengan rekan kerja, akan membuat pegawai merasa nyaman saat bekerja. Fenomena terkait budaya organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan adalah masih terdapat pegawai yang belum maksimal dalam mentaati peraturan yang ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan, misalnya masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat dan bahkan ijin tidak masuk kantor. Hal ini dapat menimbulkan budaya organisasi yang kurang baik. artinya, budaya organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan masih harus ditingkatkan. Harapannya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan. Budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, dimana para pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja dan memiliki kinerja yang baik

Implikasi Penelitian

Definisi kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama suatu periode tertentu dan dapat dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. (Robbins, 2012). Menurut Gorda (2016) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu budaya organisasi, promosi jabatan dan kepuasan kerja.

Kualitas perilaku pegawai atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Disamping itu juga motivasi dan kesempatan. Terdapat beraneka dimensi promosi jabatan, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya. (Alwi, 2016). Promosi jabatan merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Promosi jabatan merujuk kepada suatu pencapaian pegawai atas tugas yang diberikan.

Berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan bahwa promosi jabatan berkaitan

dengan menaati tata tertib, ketentuan-ketentuan organisasi yang berjalan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan diprediksi telah mampu untuk memenuhi semua pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan dengan hasil yang sesuai dengan tujuan pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan, artinya tindakan disiplin para pegawai memiliki dampak terhadap kinerja pegawai.

Disamping itu, budaya organisasi juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pembentukan budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Oleh karenanya budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan, dan disinergikan dengan tujuan, visi, dan misi organisasi. Tugas pemimpin adalah membangun budaya organisasi yang efektif agar anggota organisasi dapat bekerja secara optimal dan tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

Brown (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi, dan membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Tata nilai dalam budaya organisasi dapat berperan sebagai sumber kekuatan penting yang diyakini dan dianut secara luas dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Budaya organisasi namun demikian dapat menjadi beban bagi keberhasilan apabila budaya organisasi tidak sesuai dengan tujuan organisasi. Misalnya situasi lingkungan bisnis yang menuntut adanya adaptasi dan perubahan organisasi, namun di sisi lain budaya organisasi menginginkan tidak adanya perubahan, maka organisasi akan mengalami ketidakstabilan yang pada akhirnya dapat mengalami kemunduran. Budaya organisasi juga menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pembentukan budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Oleh karenanya budaya organisasi dapat dibentuk, diciptakan, dan disinergikan dengan tujuan, visi, dan misi organisasi. Tugas pemimpin adalah membangun budaya organisasi yang efektif agar anggota organisasi dapat bekerja secara optimal dan tepat dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi yang baik, akan membentuk karakteristik pribadi atau organisasi yang baik. Pembentukan budaya organisasi yang baik, seperti pegawai selalu taat pada peraturan, adanya hubungan baik dengan rekan kerja, akan membuat pegawai merasa nyaman saat bekerja. Fenomena terkait budaya organisasi di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan adalah masih terdapat pegawai yang belum maksimal dalam mentaati peraturan yang ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan, misalnya masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat dan bahkan ijin tidak masuk kantor. Hal ini dapat menimbulkan budaya organisasi yang kurang baik. artinya, budaya organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan masih harus ditingkatkan. Harapannya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan. Budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif, dimana para pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja dan memiliki kinerja yang baik.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terdiri dari tiga variabel, yaitu promosi jabatan, budaya organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
3. Jumlah responden yang hanya 35 orang, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
4. Peneliti hanya melakukan penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Pasuruan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Edisi ke-1. Yogyakarta: Andi.
- [2] Abdullah, L., & Halik, A. (2023). The Effect of Organizational Culture and Workload on Employee Performance with Job Satisfaction as A Mediating Variable on CV. Asia Raya Komputama Surabaya. *Economic and Business Management International Journal*, 3(1), 30-40.
- [3] Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Reaserch*. Yogyakarta: Budi Utama.
- [4] Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- [5] Alfarizi, A. W., Haryadi, D., & Syaechurodji. (2022). Mediating of Job Satisfaction in Improving Employee Performance with the Role of Empowerment and Work Discipline. *Jurnal Mantik*, 6(2), 1892-1902.
- [6] Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [7] Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions: The Mediating Role of Meaning of Work. *Frontiers in Psychology*, 7(704), 1-9.
- [8] Budiasa. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas Jawa Tengah: Pena Persada.
- [9] Bungin, B. (2014). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- [10] Bustami, T., & Heryanto, J. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prioritas Cabang Bengkulu. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 3(2), 368-377.
- [11] Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of Job Satisfaction: The Use of Quality of Work Life Factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871-892.
- [12] Fauzi, Y. M. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Lapangan di Lembaga Amil Zakat Infaq dan Sedekah PUI). *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(1), 23-29.
- [13] Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64-81.
- [14] Firdaus, L., Azhar, R., & Kesumah, F. S. D. (2023). The effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(1), 357-368.

-
- [15] Flippo, E. B. (2002). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- [16] Geisser, S. 1975. The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*. 70(350), pp. 320-328.
- [17] Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- [18] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi ke-4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [19] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2008). *Organization: Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan oleh Joerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- [20] Hair Jr.J.F., Black, W.C., Babin, B.C., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- [21] Haris, N., Jamaluddin., Usman, E. (2023). The Effect of Organizational Culture, Competence and Motivation on the SMEs Performance in the Covid-19 Post Pandemic and Digital Era. *JEMAR: Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
- [22] Harvey, D., & Brown, D. R. (1996). *An Experiential Approach to Organization Development*. 5th Edition. United Kingdom: A Simon & Schuster Company.
- [23] Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., et al. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN (Jurnal Manajemen)*, 1(1), 41-48.
- [24] Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [25] Hatalea, A., Rusmiwari, S., & Aminulloh, A. (2014). Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(2), 6-10.
- [26] Herawati, A., Orbaningsih, D., & Farhan, D. (2022). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Promosi Jabatan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(10), 3660-3671.
- [27] Herman. (2016). Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi. *JIMFE: Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi*, 2(1), 18-32.
- [28] Hudzaifah, K. N. (2022). Peran Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Restoran yang Ada di Kota Rantau Perapat. *Prosiding Seminar Nasional FEB UNIKAL 2022*, 540-549.
- [29] Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
- [30] Jufrizen., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162-183.
- [31] Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Fransico: Jossey-Bass.
- [32] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

-
- [33] Maesaroh, N., & Trihudyatmanto, M. (2023). Kepuasan Kerja: Dalam Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Dinas Pangan, Pertanian dan Perikanan Kabupaten Wonosobo). *MAGNA: Journal Economic, Management and Business*, 2(1), 15-29.
- [34] Malhotra, N. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 5th Edition. USA: Pearson Education, Inc.
- [35] Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keduabelas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [36] Manullang, M. (2010). *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Cetakan Kedua. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [37] Mardalis. 2008. *Metodologi Peneitian: Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [38] Mubarok, E. S. (2019). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, 11(35), 69-79.
- [39] Muhadjir, N. (2011). *Metodologi Penelitian*. Edisi ke 6. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [40] Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan.
- [41] Nitisemito, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- [42] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [43] Rahman, M. S., Sulistyani., & Widayati, T. (2023). The Effect of Assertive Communication Style and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Factor. *The 1st Proceeding of The International Conference on Business and Economics (ICBE-UNTAGSMG)*, 1(1), January 2023, 41-53.
- [44] Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [45] Ritonga, A. H., & Lubis, A. A. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(2), 112-125.
- [46] Rivai, V. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [47] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- [48] Roziqin, M. Z. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press.
- [49] Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [50] Sayuti, M. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Excel Mitra Telecomindo. *MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(1), 494-504.
- [51] Sekaran, U. (2011). *Research Methods for Business*. Edisi IV. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- [52] Setiawan, I. W. O., & Sariyathi, N. K. (2013). Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Parigata Resort and Spa Sanur - Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 2(7), 786-801.
- [53] Setiawan, I., A., & Ghozali, I. (2006). *Akuntansi Keperilakuan Konsep dan Kajian Empiris*

- Perilaku Akuntan*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- [54] Siagian, S. P. (2005). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- [55] Simamora, H. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- [56] Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [57] Sinungan, M. (2018). *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- [58] Sopiah. (2014). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [59] Stone, M. 1974. Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*. 36(2), pp. 111-147.
- [60] Sudjarwo & Basrowi. (2009). *Manajemen Penelitian Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- [61] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [62] Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: Deepublish.
- [63] Surat Edaran Menpan-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.
- [64] Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [65] Syahrudin., Ramly, A. T., & Ardiasih, L. S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pertanian Kota Bima. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 484-496.
- [66] Syahyuni, D. (2018). Hubungan Antara Kinerja Karyawan Dengan Promosi Jabatan Pada Unit Taman Marga Satwa Ragunan Dinas Kehutanan Provinsi DKI Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1), 76-82.
- [67] Tika, H. M. P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kelima. Jakarta: Bumi Aksara.
- [68] Triatna, C. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- [69] Wahyudi, B. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- [70] Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta: Rajawali Pers.
- [71] Widyastuti, E., & Riantisari, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah (Studi Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pendidikan Kecamatan Delanggu Kabupaten Klaten). *Analogi Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 1(1), 1-9.
- [72] Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [73] Wulandari, D. (2021). Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Bank Boyolali Ditinjau Dari Aspek Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan dan Motivasi. *Jurnal Program S2 Magister Manajemen, STIE-AUB Surakarta*, 1-8.
- [74] Yahyagil, M. Y. (2015). Values, Feelings, Job Satisfaction and Well-Being: The Turkish Case. *Management Decision*, 53(10), 2268-2286.
- [75] Yamin, S., & Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN