

## Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada UKM Batik Tulis Di Malang Raya

Elida Agustinah, Jamal Abdul Naser, Sugeng Mulyono

Magister Manajemen, Universitas Gajayana Malang

Email. elida.agustinah@yahoo.com

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk: (1) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan; (2) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan; (3) Menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan; (4) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (5) Menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (6) Menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan; (7) Menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan hasil yang menarik. Dimana bahwa tidak semua variabel berhubungan signifikan, hubungan linier signifikan dengan nilai signifikansi untuk masing-masing hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0.05, setelah tidak mengikutkan hubungan tidak linier maka dapat dilanjutkan. Hubungan yang linier adalah kompetensi dengan kepuasan kerja, budaya organisasi dengan kepuasan kerja, budaya organisasi dengan kinerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja.

Kata kunci: kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kinerja

### PENDAHULUAN

Perekonomian dunia yang semakin mengglobal dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) diharapkan menjadi bagian yang penting. Terutama di negara berkembang seperti Indonesia, tentu sektor UKM adalah pendorong utama pertumbuhan ekonomi. UKM merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Hal ini juga dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang didirikan, baik perusahaan kecil maupun besar yang membawa dampak persaingan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Flippo (2003:53) mendefinisikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Dalam kinerja masing-masing karyawan tidak akan lepas dari kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan tersebut dan keadaan lingkungan kerja dalam suatu organisasi tempat mereka bekerja. Faktor kompetensi menurut Sedarmayanti (2007:125) adalah sebagai berikut: "Kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non teknis, kepribadian dan tingkah laku,

*soft skills* dan *hard skills*, kemudian dipergunakan sebagai aspek yang dinilai banyak perusahaan untuk merekrut karyawan ke dalam organisasi.”

Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama (Koesmono, 2005:167). Mengingat sebuah organisasi merupakan kumpulan dari beberapa individu dan kelompok yang tentunya memiliki keragaman dari individu atau karyawannya. Keragaman nilai personal karyawan ini memiliki konsekuensi dengan munculnya berbagai macam perbedaan dalam persepsi, sikap dan perilaku individual. Dengan adanya perbedaan personal, organisasi menghadapi berbagai masalah diantaranya berupa tantangan mampu membentuk dan sekaligus mewujudkan perilaku yang sesuai dengan harapan organisasi (*desired behaviour*) (Irianto, 2006:82). Dengan begitu diperlukan suatu kekuatan organisasi sebagai pemersatu keragaman yaitu berupa perekat.

Menurut Mangkunegara (2004:117) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Pada tanggal 2 Oktober 2009, batik Indonesia telah diakui UNESCO (United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization) sebagai Warisan Budaya Dunia non-Bendawi. Setiap daerah di Indonesia memiliki motif batik yang berbeda-beda, maka dari itu batik juga bisa menjadi cerminan budaya di daerah tersebut. Proses pembuatan batik yang memerlukan waktu lama, ketelitian, dan kesabaran membuat kain yang satu ini memiliki nilai yang amat tinggi, baik dari segi ekonomis maupun seni.

Pemerintah melalui Kementerian Perindustrian berupaya melindungi batik sebagai komoditas pusaka bangsa, salah satunya dengan upaya perlindungan terhadap industri batik dalam negeri melalui sertifikat “Batikmark” yang menunjukkan identitas batik buatan Indonesia. Batikmark adalah suatu tanda yang menunjukkan identitas dan ciri batik buatan Indonesia yang terdiri dari tiga jenis yaitu batik tulis, batik cap, dan kombinasi tulis dan cap. Batikmark mendapat hak cipta dan diatur dalam SK Menteri Perindustrian (Balai Besar Kerajinan dan Batik, 2016).

Penelitian batik Malang dilakukan di UKM Batik Tulis Blimbing. Sedangkan untuk penelitian di kabupaten Malang berada di Karangploso yaitu di UKM Batik Tulis Lintang. Penelitian juga dilakukan di Batu tepatnya di UKM Batik Tulis Banteng Agung. Dari ketiga tempat penelitian pada UKM Batik di Malang Raya, sudah mewakili dari setiap wilayah. Terdapat beberapa usaha kecil kerajinan batik di Kota Malang, Kabupaten Malang dan Batu yang ditampilkan pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Data UKM Batik Tulis di Malang Raya

| Nama Usaha Batik               | Kecamatan           | Kelurahan   |
|--------------------------------|---------------------|-------------|
| Batik Celaket                  | Lowokwaru           | Samaan      |
| Batik Antiq                    | Penanggungan        | Klojen      |
| Batik Blimbing                 | Blimbing            | Blimbing    |
| Batik Pandan Arum              | Tajinan             | Pandanmulyo |
| Batik Andis                    | Sumbermanjing Wetan | Druju       |
| Batik Lintang                  | Karangploso         | Ngijo       |
| Batik Tradisional Raden Wijaya | Bumiaji             | Pandanrejo  |
| Batik Olive                    | Batu                | Sisir       |
| Batik Banteng Agung            | Batu                | Ngaglik     |

Sumber: Diolah Hasil Penelitian tahun 2018

Batik blimbing merupakan salah satu *home industri* kerajinan batik terbesar di Malang. Batik Blimbing Malang tidak hanya memproduksi kain batik saja, namun mereka juga

membuka kelas pelatihan yang bisa membantu orang-orang awam untuk belajar membatik dan membantu melestarikannya. Karena tujuan awal dari pembukaan Batik Blimbing Malang ini adalah untuk melestarikan budaya membatik agar tidak punah di negeri sendiri.

Meski bukan daerah penghasil batik yang terkenal, Kabupaten Malang adalah salah satu daerah yang memiliki batik dengan ciri khasnya sendiri. Salah satunya batik Lintang di daerah Ngijo, Karangploso. Pemilik menjaga kepercayaan yang diberikan oleh pelanggan agar usaha yang dikerjakan senantiasa berjalan lancar. Pesanan pelanggan dikerjakan dengan tepat waktu sesuai permintaan. Batik yang diproduksi sesuai dengan selera dan keinginan pelanggan. Jenis dan model batik yang diproduksi oleh pemilik cenderung bergantung pada permintaan dan selera pelanggan, atau terkadang pengusaha batik itu sendiri yang membuat motif tapi tetap disesuaikan dengan selera kebanyakan pelanggan.

Kota Batu selain sebagai pusat wisata dan agrobis yang populer di Indonesia ternyata masih menyimpan produk unggulan lain berupa batik tulis. Batik khusus khas kota Batu, yaitu motif Banteng Agung yang mana motif tersebut diadopsi dari kesenian rakyat "BANTENGAN" yang hanya ada di Kota Batu dan sekitarnya. Motif ini tidak ada dimanapun karena murni tercipta dari batik tulis bantengan yang dipelopori oleh mbak Anjani. Akan tetapi, penggalan motif batik Malang, Kabupaten Malang, dan Batu masih terus diusahakan oleh pemerintah setempat dengan organisasi atau instansi yang terkait. Kegiatan ini dilakukan karena batik merupakan salah satu seni yang dapat meningkatkan devisa negara melalui revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang bersifat industri kreatif.

Mengingat pentingnya tuntutan kinerja karyawan dalam suatu organisasi, motivasi kerja juga harus menjadi perhatian pengelola organisasi. Menurut Reksohadiprodjo (2000), motivasi merupakan keadaan pribadi dalam seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Hal itu dapat dilihat dengan para karyawan yang secara sadar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan atau karena adanya perintah dari pimpinan. Apabila seseorang termotivasi maka mereka akan mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu karena mereka mengerti karena tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Chen, 2004).

Para pemimpin organisasi harus mampu mempergunakan kewenangannya untuk merubah sikap dan perilaku karyawan agar dapat bekerja dengan giat dan berkeinginan mencapai hasil yang optimal, gaya kepemimpinan digunakan pemimpin untuk dapat memperngaruhi kinerja karyawan melalui pikiran, perasan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan (Nawawi, 2003:64). Faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Suranta, 2002:58). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatnya kinerja seorang karyawan (Siagian, 2006:295). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007:156). Meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2001:99).

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008:169) mengatakan, seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi.

Kinerja suatu perusahaan merupakan efisiensi yang berupa modal, material, peralatan, dan keahlian yang dapat dioptimalkan untuk mengerjakan produksi barang dan jasa pada perusahaan dan gaya kepemimpinan dari suatu perusahaan menjadi faktor pendorong dan pendukung dalam memimpin karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memberikan motivasi terhadap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Tujuan yang ingin dicapai dengan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (2) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (3) Menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (4) Menganalisis pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (5) Menganalisis pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (6) Menganalisis pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. (7) Menganalisis pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya.

Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: (1) Kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (2) Kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Kompetensi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan melalui kepuasan kerja karyawan. (5) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. (6) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. (7) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian asosiatif ini bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara variabel kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan pada kinerja melalui kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian adalah berjumlah 102 orang dengan menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data adalah kuisisioner. Kuisisioner ditujukan untuk karyawan (pengrajin) pada batik tulis di Malang Raya. Pada penelitian ini, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan adalah antar variabel yang dihipotesiskan dengan menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh pada suatu hubungan. Perhitungan koefisien path pada penelitian ini menggunakan analisis regresi standardize dengan melihat pengaruh secara simultan dan parsial pada masing-masing persamaan. Metode yang digunakan adalah Ordinary Least Square (OLS) yaitu metode kuadrat terkecil dihitung dengan menggunakan software SPSS 24.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan analisis path, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang mendasari analisis path yaitu asumsi linieritas dan normalitas residual.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Linieritas dengan *Curve Fit***

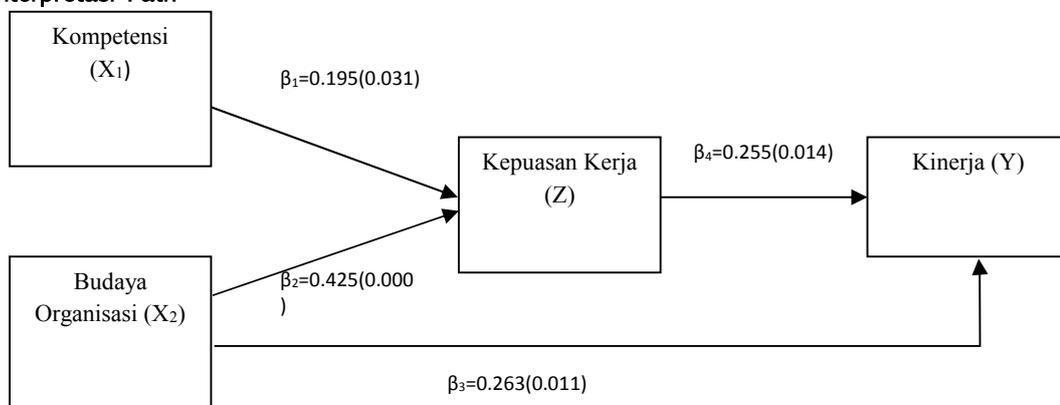
| Variabel           | Signifikansi | Keterangan   |
|--------------------|--------------|--------------|
| X <sub>1</sub> - Z | 0.004        | Linier       |
| X <sub>2</sub> - Z | 0.000        | Linier       |
| X <sub>3</sub> - Z | 0.980        | Tidak linier |
| X <sub>4</sub> - Z | 0.099        | Tidak linier |
| X <sub>1</sub> - Y | 0.436        | Tidak linier |
| X <sub>2</sub> - Y | 0.000        | Linier       |
| X <sub>3</sub> - Y | 0.231        | Tidak linier |
| X <sub>4</sub> - Y | 0.131        | Tidak linier |
| Z - Y              | 0.000        | Linier       |

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2018

Pengujian asumsi linieritas pada tabel dilakukan, maka didapatkan bahwa tidak semua variabel berhubungan signifikan, hubungan linier signifikan dengan nilai signifikansi untuk masing-masing hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen tersebut lebih kecil dari  $\alpha$  0.05, setelah tidak mengikutkan hubungan tidak linier maka dapat dilanjutkan. Hubungan yang linier adalah X<sub>1</sub> dengan Z, X<sub>2</sub> dengan Z, X<sub>2</sub> dengan Y, dan Z dengan Y. Untuk menguji asumsi ini, dapat digunakan uji one-sample Kolmogorov-Smirnov Test yaitu dengan signifikansi 0,170 dan 0.128.

Dari pengujian tabel diatas, didapatkan nilai signifikansi masing-masing model regresi dari pengujian one sample *Kolmogorov-Smirnov* lebih besar dari  $\alpha$  (0.05). Berdasarkan pengujian tersebut, diambil keputusan **terima H<sub>0</sub>** yang artinya sebaran residual berdistribusi normal (asumsi terpenuhi). Setelah asumsi terpenuhi dapat dilanjutkan ke analisis jalur.

**Interpretasi Path**



**Gambar 2. Diagram Jalur dari Model Teoritis Penelitian**

*Sumber:* Data primer diolah, Tahun 2018

Persamaan jalur adalah:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon_i \quad (\text{Substruktur 1})$$

$$Y = \beta_3 X_2 + \beta_4 Z + \varepsilon_i \quad (\text{Substruktur 2})$$

**Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

| Variabel Eksogen | Variabel Endogen | Path  | p-value | Keterangan |
|------------------|------------------|-------|---------|------------|
| X <sub>1</sub>   | Z                | 0.195 | 0.031   | Signifikan |
| X <sub>2</sub>   | Z                | 0.425 | 0.000   | Signifikan |
| X <sub>2</sub>   | Y                | 0.263 | 0.011   | Signifikan |
| Z                | Y                | 0.255 | 0.014   | Signifikan |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

| Variabel Bebas | Variabel Perantara | Variabel Endogen | Path  | Keterangan |
|----------------|--------------------|------------------|-------|------------|
| X <sub>1</sub> | Z                  | Y                | 0.050 | Signifikan |
| X <sub>2</sub> | Z                  | Y                | 0.108 | Signifikan |

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2018

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan temuan hasil analisis secara kuantitatif bahwa kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan penjabaran sebagai berikut: 1) Kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari penjabaran tersebut, maka terlihat bahwa ada beberapa variabel yang tidak mempunyai pengaruh signifikan. Hal ini terlihat pada hasil uji linieritas. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Profita (2017).

Karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya memiliki pengetahuan atas budaya organisasi yang terdapat pada lingkungan kerja mereka. Sehingga budaya organisasi berpengaruh secara langsung pada masing-masing karyawan. Pada batik tulis di Malang Raya ini juga memiliki keragaman budaya yang tinggi seperti motif batik yang beragam, komunikasi dari masing-masing karyawan, maupun pemilik. Motivasi kerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya tidak mempunyai peran besar dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan yang tidak termotivasi dalam bekerja berakibat pada ketidakpuasan kerja. Karyawan tidak ada rasa percaya karena karyawan bekerja hanya

sebagai menambah penghasilan. Oleh karena itu, mereka bekerja hanya sesuai dengan perintah pemilik.

## **2. Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Serta Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil analisis kompetensi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan serta kepuasan terhadap kinerja dengan penjabaran sebagai berikut ini: 1) Kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Kepuasan kerja terhadap kinerja mempunyai pengaruh signifikan. Maka, dari penjabaran tersebut terdapat beberapa variabel yang tidak mempunyai pengaruh signifikan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Chandra (2015). Pada penelitian Chandra (2015) tempat penelitian pada UKM Batik di desa wisata, Jarum Bayat, Kabupaten Klaten dan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Budaya organisasi yang dimiliki dan diterapkan oleh masing-masing UKM Batik Tulis di Malang Raya akan menjadi panutan dan arahan para karyawan dalam bekerja. Semakin baik budaya organisasi yang ada maka akan semakin baik pula kinerja mereka dalam membuat batik. Dalam membuat batik diperlukan ketrampilan yang baik agar kinerja karyawan dalam menghasilkan produk batik mampu bersaing dan diterima konsumen. Apabila karyawan tidak mempunyai ketrampilan yang baik maka akan berdampak pada kinerjanya yang dapat menurun.

## **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Hasil analisis penelitian antara kepuasan kerja dengan kinerja menunjukkan bahwa berpengaruh signifikan. Kepuasan kerja merupakan faktor meningkatnya kinerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka tingkat produktivitas kinerja semakin tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Febriyana (2015). Karyawan UKM batik Tulis di Malang Raya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan sesuai. Karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, gaji, rekan kerja, maka mereka akan melakukan kinerja dengan optimal. Ketika semua aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan karyawan dapat terpenuhi oleh UKM Batik Tulis, maka karyawan akan melakukan optimalisasi kerja.

Pemilik UKM batik juga meningkatkan kepuasan kerja untuk dapat meningkatkan hasil kinerja karyawan batik. Hal tersebut dapat diketahui berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun cara yang dapat dilakukan pihak UKM terhadap karyawan, misalnya dengan memberikan kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kreativitas atau caranya sendiri, dalam melakukan pengambilan keputusan atau kebijaksanaan selalu melibatkan karyawan, memberikan kebebasan karyawan dalam berpendapat sehingga pemimpin dapat mengetahui keluhan karyawan dalam bekerja, dan memberikan evaluasi terhadap hasil kerja karyawan secara berkala untuk mengetahui standar karyawan tersebut dalam bekerja sehingga karyawan akan meningkatkan kinerjanya berdasarkan hasil penilaian kinerjanya.

## **4. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh tidak langsung antara variabel  $X_1$  (kompetensi) terhadap variabel Y (Kinerja) melalui variabel Z (Kepuasan kerja), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara variabel  $X_1$  terhadap variabel Z dan pengaruh langsung antara variabel Z terhadap variabel Y, sehingga besar pengaruh tidak langsung adalah  $0.195 \times 0.255 = 0.050$ . Terlihat bahwa pengaruh variabel  $X_1$  terhadap Z adalah signifikan dan pengaruh variabel Z terhadap Y

adalah signifikan, maka pengaruh variabel  $X_1$  (kompetensi) terhadap variabel Y (Kinerja) melalui variabel Z (Kepuasan kerja) adalah signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Prasyanto (2017).

Kompetensi merupakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam bidang tertentu dan sesuatu yang penting. Dengan memiliki kompetensi, maka karyawan akan mengalami kepuasan dalam bekerja. Kinerja karyawan akan optimal apabila sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin tinggi pula kinerja karyawan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang terdiri dari motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki karyawan menjadi salah satu cara UKM batik tulis di Malang Raya untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### **5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Pengaruh tidak langsung antara variabel  $X_2$  (budaya organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja) melalui variabel Z (Kepuasan kerja), diperoleh dari hasil kali pengaruh langsung antara variabel  $X_2$  terhadap variabel Z dan pengaruh langsung antara variabel Z terhadap variabel Y, sehingga besar pengaruh tidak langsung adalah  $0.425 \times 0.255 = 0.108$ . Terlihat bahwa pengaruh variabel  $X_2$  terhadap Z adalah signifikan dan pengaruh variabel Z terhadap Y adalah signifikan, maka pengaruh variabel  $X_2$  (budaya organisasi) terhadap variabel Y (Kinerja) melalui variabel Z (Kepuasan kerja) adalah signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mustika (2013). Budaya organisasi pada UKM Batik Tulis di Malang Raya sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan sangat berkaitan langsung dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pihak UKM batik tulis di Malang Raya dalam melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan memperhatikan nilai budaya organisasi. Hal tersebut sebagai upaya dalam memahami karakteristik karyawan yang berbeda antara satu dengan yang lain. Selain itu, apabila budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik, maka karyawan akan menjadi lebih responsif dalam menghadapi berbagai persaingan pasar sehingga karyawan menjadi inovatif dan kreatif dalam menghasilkan produk batik yang berkualitas. Budaya organisasi dapat dipahami dengan baik oleh karyawan sehingga budaya yang dimiliki UKM menjadi kuat, maka hal tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan menjadi optimal. Adapun hal yang dapat dilakukan, yaitu dengan melakukan training kepada karyawan mengenai pentingnya memahami budaya organisasi dan melakukan interaksi langsung terhadap karyawan untuk memudahkan dalam penyampaian mengenai budaya organisasi.

### **6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis penelitian antara motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan, dengan penjabaran sebagai berikut: 1) Motivasi kerja terhadap kinerja tidak signifikan, 2) Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Hasil penelitian tidak sesuai dengan penelitian Primanda (2013). Karyawan UKM Batik Tulis di Malang Raya tanpa adanya motivasi kerja, karyawan tetap dapat menyelesaikan tugas beserta tanggung jawabnya kepada pemilik UKM Batik Tulis. Karyawan merasa cukup dan terpenuhi karena mendapatkan makan setiap hari. Sehingga motivasi kerja yang telah diberikan oleh pemilik tidak diperhatikan oleh karyawan yang tidak berdampak pada kinerja maupun kepuasan kerja. Dalam melakukan pekerjaan, apabila ada dari salah satu karyawan yang belum menyelesaikan tugas pekerjaan, maka tugas pekerjaan bisa dibawa pulang dengan jangka waktu yang ditetapkan oleh pemilik. Hal ini hanya berlaku pada Batik Tulis Lintang.

Kebanyakan ahli mengatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja salah satunya adalah Daft (2003:373), mengemukakan karyawan yang tidak termotivasi melakukan kerja yang minimum, mengakibatkan kualitas produk menurun dan perusahaan

kehilangan kekuatan kompetitif. Namun faktanya dikalangan karyawan UKM batik di Malang Raya teori ini tidak berlaku. Penting bagi UKM batik untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, misalnya dengan memberikan jam istirahat yang cukup bagi pekerja agar tidak kelelahan dan stres saat bekerja, memberikan fasilitas pekerjaan yang baik sehingga karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja, menghargai pendapat karyawan, pemilik UKM mengadakan kegiatan yang dapat membentuk rasa kekeluargaan, dan memberikan bonus berupa peningkatan gaji karyawan bagi karyawan yang mempunyai kreativitas dalam meningkatkan pekerjaannya.

### **7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis penelitian antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan penjabaran sebagai berikut ini: 1) Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Kurniawan (2017), dan penelitian Mulyono dan Nasir (2012). Gaya kepemimpinan pada UKM Batik Tulis di Malang Raya tidak tepat, maka dari itu menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan kinerja karyawan tidak bisa maksimal. Hal ini menunjukkan adanya rasa tidak percaya atau peduli pada pemimpinnya, dikarenakan para karyawan bekerja digunakan sebagai sampingan penghasilan saja. Sehingga mereka mengerjakan batik hanya sebagai penambah penghasilan dan mengisi waktu luang mereka. Oleh karena itu mereka hanya bekerja disesuaikan dengan perintah saja.

Komunikasi antara pemilik usaha dengan para karyawan kurang di utamakan demi kualitas dan hasil yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sehingga gaya kepemimpinan dari pemilik usaha UKM sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dari setiap pekerjaan yang dia lakukan, sehingga semakin baik komunikasi yang di jalin maka semakin baik pula hasil kerja. Namun sebaliknya kurang komunikasi maka akan berpengaruh pada gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan batik tulis di Malang Raya yang mengalami penurunan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Batik Tulis di Malang Raya. Artinya semakin meningkat kompetensi yang dimiliki karyawan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan lebih meningkat. (2) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Batik Tulis di Malang Raya. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka karyawan akan mengalami peningkatan kepuasan kerja. (3) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Batik Tulis di Malang Raya. Artinya apabila budaya organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat. (4) Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Batik Tulis di Malang Raya. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan. (5) Kompetensi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik kompetensi dan semakin tingginya kepuasan kerja karyawan berdampak pada semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. (6) Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan Batik Tulis di Malang Raya. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya organisasi dan semakin tingginya kepuasan kerja karyawan berdampak pada semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut., dan (7) Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

Batik Tulis di Malang Raya. Hal ini dikarenakan nilai hubungan tidak linier dengan nilai signifikansi lebih besar dari  $\alpha$  0.05. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak memiliki keterbatasan. Diantara keterbatasan tersebut adalah dalam analisis jalur (path analysis) tidak bisa memunculkan indikator yang berpengaruh signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2008. *Psikologi Industri. Edisi ketiga*. Yogyakarta: Liberty.
- Balai Besar Kerajinan Batik. 2016. Pengertian Batik, Ciri Batik, dan Tiruan Batik serta Panduan Batik. Retrieved 8 Oktober 2018, from [https://bbkb.kemenperin.go.id/index.php/post/read/pengertian\\_batik\\_ciri\\_batik\\_dan\\_tiruan\\_batik\\_serta\\_paduan\\_batik\\_0](https://bbkb.kemenperin.go.id/index.php/post/read/pengertian_batik_ciri_batik_dan_tiruan_batik_serta_paduan_batik_0)
- Batu, Kota. 2018. Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Batu. Retrieved 15 Oktober, 2018, from [http://ppid.batukota.go.id/ppid\\_pembantu/profil/dinas-koperasi-usaha-mikro-dan-perdagangan](http://ppid.batukota.go.id/ppid_pembantu/profil/dinas-koperasi-usaha-mikro-dan-perdagangan)
- Chandra, Dani. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pengrajin Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pengrajin, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1, pp. 1-14.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan, 5, pp. 432-438.
- Daft, Richard L. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Febriyana, Wanda. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kabepe Chakra 2015, *Jurnal Manajemen*, 2 (3), 2954-2961.
- Flippo, Edwin, 2003. *Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Irianto, Jusuf. 2006. Peran Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Dalam Upaya Pencapaian Kinerja Optimal, *Jurnal Bendel FE UKI*, 16, pp. 82-91.
- Koesmono, Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2, pp. 171-188.
- Kurniawan, Ahmad. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Ksp Kopda Belitang), Skripsi. Universitas Lampung, Lampung.
- Malang, Kota. 2018. Data UMKM Kota Malang. Retrived 15 Oktober, 2018, from <http://pelakuekonomi.malangkota.go.id/indexUmkm.php>.
- Malang, Kabupaten. 2018. Informasi UMKM Kabupaten Malang. Retrieved 15 Oktober, 2018, from <http://umkm.malangkab.go.id/index.php?hal=daftar>
- Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martoyo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 5, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: BPF.
- Mathis dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi I*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyono, Sugeng dan Nasir, Jamal Abdul. 2012. Memetakan Budaya Organisasi atas Dasar Gaya Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Berkala Ilmiah*, 11 (2), 194-212.
- Mustika, Agnes. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam Gradiska Kecamatan Tuntang Kabupaten Semarang Tahun 2013), *Jurnal Ilmiah Among Makarti*, 6 (12), 87-111.

- Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Profita. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES), *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4 (2), 142-152.
- Primanda, Aryo. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT. Varia Usaha Gresik, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB UB*, 2 (2), 1-12.
- Reksohadiprodjo. (2000). *Organisasi Perusahaan-Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPF.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Siagian. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suranta. 2002. *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja*, *Jurnal Empirika*, 15 (2), 116-136.
- Widyatmini dan Hakim, Lukman. 2008. Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok, 13, pp. 163-170.