

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA  
(Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, Umkm, Dan  
Perindustrian Kabupaten Bantul)**

Wahyu Baharudin Yusuf<sup>1</sup>  
Arief Subyantoro<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional  
Veteran Yogyakarta

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta  
wahyukby@gmail.com , ariefsubyantoro@yahoo.com

**ABSTRACT**

*This study aims to determine: (1) The influence of transformational leadership style on the performance of civil servants in the Cooperative, UMKM and Industrial Services of Bantul Regency, (2) The influence of organizational culture on the performance of civil servants in the Cooperative, UMKM and Industrial Service Bantul Regency, (3) The influence of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction of civil servants in the Bantul Regency Cooperative, UMKM and Industry Office, (4) The influence of organizational culture on employee performance through the civil service employee job satisfaction of the Cooperative, UMKM and Industry Offices of Bantul Regency. Sampling used in this study is saturated sampling (census), in which all members of the population are sampled. The number of Civil Servants of the Cooperative, UMKM and Industrial Services of Bantul Regency is 47 people. This study uses the census method which is a study conducted with the population as a sample. Data collection by interview and questionnaire was compiled with a Likert Scale and then calculated using the SPSS method. The results of this research are: (1) Transformational Leadership Style affects employee performance, (2) Organizational Culture influences employee performance; (3) Transformational Leadership Style influences employee performance mediated by job satisfaction; (4) Organizational Culture influences employee performance mediated by job satisfaction*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style; Organizational Culture; Job satisfaction; The performance*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1)Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, (2)Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, (3)Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, (4) Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat sampling jenuh (sensus), di mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul sejumlah 47 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu penelitian yang dilakukan dengan populasi sebagai sampel. Pengambilan data dengan wawancara dan kuesioner disusun dengan Skala Likert dan kemudian dihitung dengan metode SPSS. Hasil dari penelitian ini adalah: (1) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai;(2) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja

pegawai; (3) Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja; (4) Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasional; Kepuasan Kerja; Kinerja

## PENDAHULUAN

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2007:41). Pada Pemerintahan Daerah telah mempunyai kriteria dalam menentukan kinerja pegawainya yang telah diatur pada Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja pegawai dibagi menjadi 2 bobot yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai. Penilaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) meliputi kuantitas, kualitas, waktu, biaya sedangkan Penilaian Perilaku Kerja meliputi orientasi pelayanan, disiplin, komitmen, integritas, kerjasama, kepemimpinan. Sesuai penilaian prestasi kerja pegawai kinerja bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemimpin organisasi, budaya organisasional dan juga kepuasan kerja pegawai.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru (Robbins, 2010). Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: 1) Kharismatik, 2) Motivasi Inspirasi, 3) Simulasi Intelektual, 4) Perhatian Individual (Robbins 2010: 263). Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai sesuai hasil penelitian oleh Steven Christian Pangandaheng (2017). Dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya organisasional terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara.

Budaya organisasional (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Budaya organisasional adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2010).

Kepuasan kerja dikemukakan oleh Luthans (2005) adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Menurut Robbins, kepuasan kerja atau *job satisfaction* diidentikkan dengan hal-hal yang bersifat individual. Supriyanto dan Mahfud (2012) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja pegawai yaitu: 1) Kepuasan Finansial, 2) Kepuasan Fisik, 3) Kepuasan Psikologi, 4) Kepuasan Sosial. Kepuasan kerja pegawai akan terlihat dari kinerjanya dari pegawai dalam melakukan tugas ataupun proyeknya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Tomy Sun Saigan (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai interveining. Dari penelitian tersebut bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 mengenai pemerintah daerah bahwasanya pemerintahan daerah sebagai penyelenggara yang berurusan dengan pemerintahan terhadap pemerintah daerah serta DPRD menurut azas otonomi dan juga tugas pembantuan berdasarkan prinsip otonomi yang telah di buat secara luas dalam suatu system dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia seperti yang telah di maksudkan dalam UUD tahun 1945. Salah satunya yaitu Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Bantul merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah di urusan Koperasi dan UKM , Urusan Industri dan Energi Sumberdaya Mineral (ESDM) yang dipimpin oleh Kepala Dinas dan berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian mempunyai tugas melaksanakan urusan rumah tangga daerah dan tugas pembantuan dibidang Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, Perindustrian dan Energi Sumber Daya Mineral. Permasalahan kinerja dalam dinas tersebut yaitu tentang disiplin pegawai. Pada pemerintahan daerah sebelum masuk kerja diadakannya apel pagi yang dimana harus dihadiri oleh semua pegawai, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang ijin maupun tanpa keterangan. Sebuah faktor yang kecil tapi dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Selain itu info dari survey wawancara dari beberapa pegawai dinas mengatakan bahwa pimpinan kurang adanya perhatian individual terhadap pegawainya dikarenakan Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul tersebut kepala dinasnya baru. Budaya organisasional disana sangat mempengaruhi. Budaya yang seharusnya bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja tetapi menjadi boomerang bagi pegawai yang baru masuk. Penyesuaian budaya organisasional dalam bekerja dalam tim sangatlah kurang. Padahal dalam dinas tersebut sangat dituntut untuk melakukan pekerjaan dalam sebuah tim. Berbagai macam proyek yang harus diselesaikan sesuatu dengan rencana dan target dinas tersebut. Pada pelaksanaan pekerjaan haruslah ditumbuhkan kepuasan kerja pegawai yang dapat berkembang melalu gaya kepemimpinan dan juga budaya dalam organisasi. Kepuasan kerja dalam kantor dinas hanya tercipta pada beberapa pegawai saja belum menyeluruh. Kepuasan social pegawai menjadi permasalahan yaitu dengan adanya kesenjangan social seperti kepala sub bagian hanya mengajak pegawai pegawai tertentu saja ketika melakukan sesuatu selain pekerjaan ketika di dalam kantor. Tetapi dikarenakan saling support dan membantu dalam kerjasama penyelesaian proyek dan tugas sesuai dengan rencana yang di telah dibuat, semua berhasil mencapai target.

**Tabel 1. Capain Kinerja Dinas Koperasi,UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul 2018**

Indikator Kinerja Utama	2018		
	Target	Realisasi	% Realisasi
Jumlah Usaha Mikro yang Naik Kelas	180 unit usaha	183	101%
Peningkatan Tingkat Kesehatan Koperasi	10 koperasi	10 Koperasi	100%
Pertumbuhan Industri	1,6 %	3,49%	218%
Cakupan Ketersediaan Energi	75 %	75%	100%

Berdasarkan hasil wawancara pada Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul mengatakan bahwa meskipun secara kuantitas terealisasi sesuai tabel di atas, tetapi secara kualitas belum optimal seluruhnya. Mengingat optimalisasi dari

pelaksanaan program tersebut tersebut adalah pegawai (PNS), maka penelitian ini di arahkan pada analisis Sumber Daya Manusia dengan Judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Pegawai sebagai Mediasi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja pegawai di dalam kantor. Arahan dari pemimpin sangatlah diperlukan dalam kantor. Berbagai permasalahan di dalam kantor sesuai dengan perkembangan zaman maka para pegawai membutuhkan support dan perhatian lebih dari pemimpin. Dengan perhatian yang lebih diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Win Susilo (2014) hasil yang diperoleh menunjukkan adanya hubungan antara pengaruh langsung secara positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**H1:** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2010:80) budaya organisasi sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Untuk mencapai suatu kinerja yang baik hendaknya didukung oleh pengaruh budaya organisasi yang baik dan positif, dimana dengan budaya organisasi yang baik akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian dari Win (2014) bahwa budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H2:** Budaya Organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

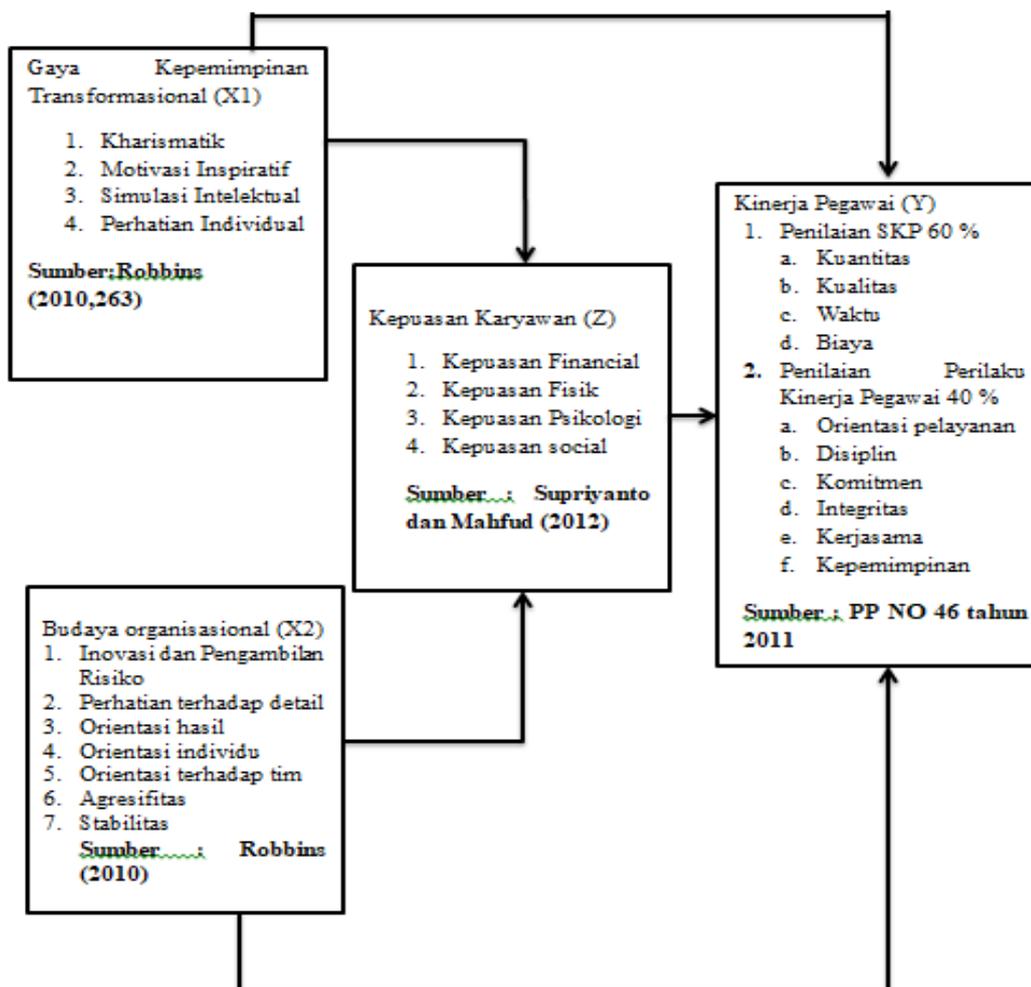
Gaya kepemimpinan transformasional lebih menuju pada pemimpin yang harus turun pada bawahan untuk memberikan motivasi dan pemberian perhatian individual yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, permasalahan yang semakin kompleks dikarenakan zaman semakin maju sehingga pemimpin masuk untuk memberikan solusi permasalahan. Diharapkan terciptalah sebuah kepuasan kerja pegawai setelah menyelesaikan tugas yang diberikan. Kepuasan kerja yang dimaksud yaitu kepuasan sosial yang tidak ada membeda – bedakan pegawainya. Menyetarakan semua posisi pegawai meskipun berbeda jabatan. Kepuasan yang telah tercapai oleh setiap individu pegawai diharapkan dapat mencerminkan kinerja pegawai yang akan meningkat setiap periodenya. Berdasarkan teori serta penelitian yang dilakukan Win Susilo (2014) didapatkan kesimpulan apabila dengan gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien serta sesuai dengan keadaan maka kepuasan kerja akan terbentuk dalam diri setiap karyawan sehingga lebih bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditunjukkan dengan tingkat kinerja yang tinggi.

**H3:** Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

**Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Robbins and Judge (2010) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi. Pengaruh budaya organisasional didalam kantor diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Berdasarkan teori serta penelitian yang dilakukan Win Susilo (2014) didapatkan kesimpulan apabila dengan budaya organisasional yang tercipta dapat diterima oleh para karyawan serta adanya kecocokan antara karyawan dengan nilai-nilai organisasi, akan membentuk kepuasan kerja dalam diri setiap karyawan yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

**H4:** Budaya Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini seluruh populasi akan menjadi responden, sehingga metode yang digunakan yaitu metode sampling jenuh yang sering disebut sensus. Menurut Sugiyono (2016:85) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka penulis mengambil seluruh populasi yang ada pada Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Bantul yaitu sebanyak 47 responden. Uji instrumen yang digunakan yaitu uji validitas dan uji reliabelitas. Penelitian ini menggunakan analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Analisis Jalur (*Path Analysis*) merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan antar variable (model *casuel*) yang diterapkan sebelumnya pada teori (Ghozali, 2015). Penelitian ini terlaksana bulan Agustus 2019 – Januari 2020

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner alam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$  sehingga Suatu pertanyaan dikatakan valid jika tingkat signifikasinya berada dibawah 0,05 atau  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,254) (Imam Ghozali, 2015).

**Tabel 2. Uji Validitas**

Variable	Pernyataan	Koefisien Korelasi	Sign r Hitung	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Item1	0.536	0.000	Valid
	Item2	0.555	0.000	Valid
	Item3	0.396	0.009	Valid
	Item4	0.534	0.000	Valid
	Item5	0.483	0.001	Valid
	Item6	0.549	0.000	Valid
	Item7	0.614	0.000	Valid
	Item8	0.501	0.001	Valid
Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> )	Item1	0.447	0.003	Valid
	Item2	0.342	0.027	Valid
	Item3	0.536	0.000	Valid
	Item4	0.618	0.000	Valid
	Item5	0.693	0.000	Valid
	Item6	0.730	0.000	Valid
	Item7	0.509	0.001	Valid
	Item8	0.379	0.013	Valid
	Item9	0.359	0.020	Valid
	Item10	0.634	0.000	Valid
	Item11	0.507	0.001	Valid
	Item12	0.454	0.003	Valid
	Item13	0.572	0.000	Valid
	Item14	0.614	0.000	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Item1	0.613	0.000	Valid
	Item2	0.528	0.000	Valid
	Item3	0.590	0.000	Valid
	Item4	0.566	0.000	Valid

	Item5	0.512	0.001	Valid
	Item6	0.483	0.001	Valid
	Item7	0.498	0.001	Valid
	Item8	0.498	0.001	Valid
	Item1	0.674	0.000	Valid
	Item2	0.532	0.000	Valid
	Item3	0.633	0.000	Valid
	Item4	0.410	0.007	Valid
	Item5	0.386	0.012	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Item6	0.532	0.000	Valid
	Item7	0.540	0.000	Valid
	Item8	0.469	0.002	Valid
	Item9	0.340	0.028	Valid
	Item10	0.396	0.009	Valid
	Item11	0.599	0.000	Valid
	Item12	0.714	0.000	Valid
	Item13	0.571	0.000	Valid
	Item14	0.508	0.001	Valid
	Item15	0.342	0.027	Valid
	Item16	0.408	0.007	Valid
	Item17	0.352	0.022	Valid
	Item18	0.310	0.046	Valid
	Item19	0.312	0.044	Valid
	Item20	0.434	0.004	Valid

Sumber : Data Primer, Diolah Tahun 2019

Data tabel diatas diperoleh bahwa semua item dinyatakan valid sehingga dapat digunakan pada penelitian yang sesungguhnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2016). Uji reliabilitas dapat menggunakan program SPSS dengan menggunakan Uji Statistic *Cronhbach Alpha* yaitu suatu kontruk atau variable dikatakan variable, apabila memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60. (Sugiyono,2016).

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.622	$\geq 0.60$	Reliabel
Budaya Organisasional	0.799	$\geq 0.60$	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.647	$\geq 0.60$	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.823	$\geq 0.60$	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2019

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasional, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawn memiliki *Cronbach alpha* lebih dari 0,6, yang artinya variabel adalah Reliabel.

**Analisis Jalur Model I**

Analisis Jalur Model 1 untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasional (X2) terhadap kepuasan kerja(Z) mempunyai formula sebagai berikut:

$$Z = P3(X_1) + P4(X_2)$$

Hasil analisis path tersebut disajikan pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda Model I**

Model	Coefficients			T	Sig. t	Sig. 5%
	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients			
	B	Std. Error	Koefisien Path			
Konstanta	0.815					
Gaya Kepemimpinan ( X <sub>1</sub> )	0.330	0.142	0.367	2.326	0.025	<b>Signifikan</b>
Budaya Organisasional ( X <sub>2</sub> )	0.464	0.139	0.527	3.341	0.002	<b>Signifikan</b>

Variabel dependen : Kepuasan Kerja

Adj. R Square = 0. 733

F Hitung = 57.249

Sign F = 0.000

Persamaan regresi yang di dapat dari hasil perhitungan tersebut adalah

$$Z = 0,367 X_1 + 0.527 X_2$$

**Analisis Jalur Model II**

Model pengujian tahap 2 atau analisis path jalur 2 yaitu menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>), budaya organisasional (X<sub>2</sub>) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) yang mempunyai persamaan sebagai berikut :

$$Y = P1 (X_1) + P2 (X_2) + P5 (Z)$$

Hasil pengujian tahap 2 tersebut disajikan dalam Tabel 5 Sebagai berikut :

**Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda Model II**

Model	Coefficients			T	Sig.5%	Sig. 10%
	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients			
	B	Std. Error	Koefisien Path			
Konstanta	0,598	0,011		52.956		0,000
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,212	0,005	0,251	41.383	0,029	0,000
Budaya Organisasional (X <sub>2</sub> )	0,434	0,005	0,523	81.321	0,008	0,000
Kepuasan kerja (Z)	0,263	0,005	0,279	48.425	0,026	0,000

Variabel dependen : Kinerja Pegawai ( Y )

Adj R Square 5% = 0,839

Adj R Square 10% = 1.000

F Hitung = 72.303

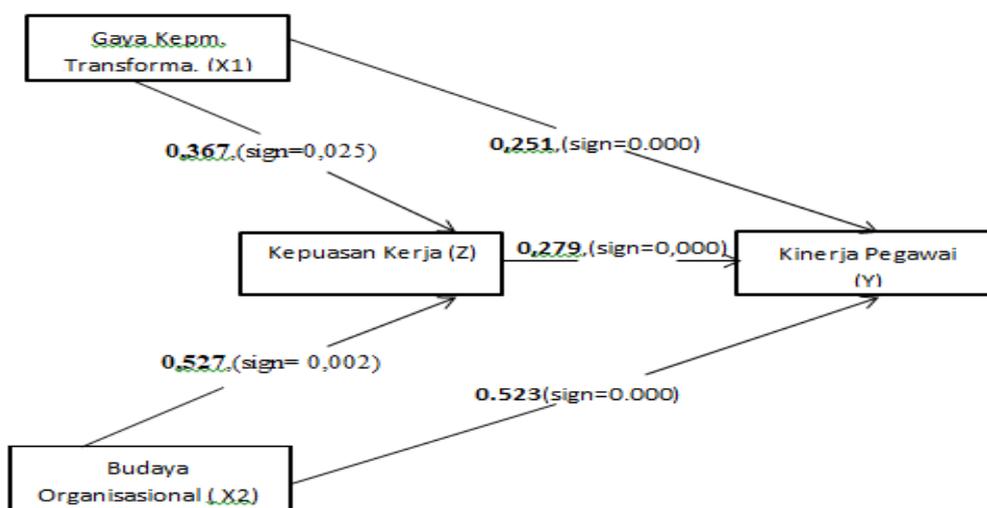
Sign F = 0.000

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2019

Persamaan regresi yang didapat dari hasil perhitungan tersebut yaitu  $Y = 0,251X_1 + 0,523X_2 + 0,279Z$

**Analisis Jalur**

Keseluruhan hasil model hubungan hipotesis antar empat variabel dalam penelitian ini ditampilkan dalam diagram analisis jalur (*Path Analysis*):



Gambar 2 Analisis Jalur

Tabel 6. Koefisien Jalur X1 terhadap Y melalui Z

Pengaruh Langsung	
$X_1 \rightarrow Y$	
$P_1$	= 0,251
Pengaruh Tidak Langsung	
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	
$P_3 \times P_5 (0,367 \times 0,279)$	= 0,102
Pengaruh Total	
Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung	
$(0,251) + (0,102)$	= (0,353)

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2019

Kemudian untuk pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) dengan t hitung menggunakan uji sobel adalah sebagai berikut:

$$SP_3P_5 = \sqrt{P_5^2 SP_3^2 + P_3^2 SP_5^2 + SP_3^2 SP_5^2}$$

$$SP_3P_5 = \sqrt{(0,279)^2(0,142)^2 + (0,367)^2(0,005)^2 + (0,142)^2(0,005)^2}$$

$$SP_3P_5 = 0,039674$$

Berdasarkan hasil  $SP_3P_5$  dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{P_3P_5}{SP_3P_5}$$

$$t_{hitung} = \frac{(0,367)(0,279)}{0,039674}$$

$$t_{hitung} = 2,5805$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh nilai t hitung sebesar 2,580 > t tabel (1,68) dengan df = 37 (jumlah data – total variabel) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,1. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul.

**Tabel 7. Koefisien Jalur X2 terhadap Y melalui Z**

<b>Pengaruh Langsung</b>	
$X_2 \rightarrow Y$	
$P_2$	= 0,523
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>	
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	
$P_4 \times P_5 = 0,527 \times 0,279$	= 0,147
<b>Pengaruh Total</b>	
Pengaruh Langsung + Pengaruh Tidak Langsung	
$0,523 + 0,147$	= 0,670

Sumber: Data Primer, Diolah Tahun 2019

Kemudian untuk pengujian signifikansi pengaruh tidak langsung budaya organisasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) dengan t hitung menggunakan uji sobel adalah sebagai berikut:

$$SP_4P_5 = \sqrt{P_5^2 SP_4^2 + P_4^2 SP_5^2 + SP_4^2 SP_5^2}$$

$$SP_4P_5 = \sqrt{(0,279)^2(0,139)^2 + (0,527)^2(0,005)^2 + (0,139)^2(0,005)^2}$$

$$SP_4P_5 = 0,038884$$

Berdasarkan hasil  $SP_4P_5$  dapat dihitung nilai t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{P_4 P_5}{SP_4 P_5}$$

$$t_{\text{hitung}} = \frac{(0,527)(0,279)}{(0,03884)}$$

$$t_{\text{hitung}} = 3,7856$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka diperoleh nilai t hitung sebesar 3,785 > t tabel (1,68) dengan df = 37 (jumlah data – total variabel) berarti signifikan pada taraf signifikansi 0,1. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasional terhadap kinerja pegawai pada pegawai Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menggunakan path analyze ( jalur analisis ) menguraikan hipotesis 1 bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh langsung. Arah pengaruhnya adalah positif sebesar 0.297 dan hasil signifikan 0.039 dengan tingkat signifikan 0,05. Artinya bahwa ketika gaya kepemimpinan transformasional tinggi maka akan tinggi kinerja pegawai di Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, begitupun ketika gaya kepemimpinan transformasional rendah maka akan rendah kinerja pegawai. Seorang pemimpin memberikan perhatian individual yang baik pada semua pegawai, memimpin dengan kharismatik serta selalu memotivasi pegawai, maka akan mendapatkan respon yang baik pula dari pegawainya tersebut sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai dalam aspek Standar Kinerja Pegawai (SKP). Seperti orientasi dalam pelayanan kepada masyarakat akan baik, kedisiplinan, komitmen dan integritas terhadap kantor akan meningkat. Artinya Hipotesis 1 “diterima”

### **Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan *path analyze* (analisis jalur) menguraikan hipotesis 2 bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh langsung yang positif sebesar 0,386 dan hasil signifikan sebesar 0,008 dengan tingkat signifikan 0.05 terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa ketika budaya organisasional tinggi maka tinggi pula kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, begitupun pula ketika budaya organisasional di dinas rendah maka rendah pula kinerja pegawai negeri sipil dinas tersebut. Ketika inovasi dan pengambilan risiko yang tepat dilakukan oleh pegawai, orientasi terhadap hasil kerjanya orientasi individu dan tim pun tinggi, keagresifitasan pegawai yang tinggi dan stabilitas pegawai tetap maka akan berpengaruh meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan dalam Standar Kinerja Pegawai ( SKP ) seperti biaya yang digunakan tercapai, kualitas dan kuantitas proyek kerja yang dikerjakan prosentasinya bagus, sehingga kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul meningkat. Artinya hipotesis 2 “diterima”

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai yang di mediasi oleh Kepuasan Kerja, dengan besarnya pengaruh sebesar 0,353 dan dengan uji Sobel diperoleh  $t$  hitung sebesar 2,5805 yang mana  $t$  hitung lebih besar dari pada  $t$  tabel yang nilainya 1,68 dengan tingkat signifikansi 0,10 (tingkat kebenaran 90%) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru (Robbins, 2010). Yang berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah sesuai seperti kekharisman dalam memimpin, memberikan motivasi inspiratif yang sesuai, perhatian terhadap pegawai lebih merata, dan memberikan pemikiran pada pegawai dalam memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Hal ini membuat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai terpenuhi seperti kepuasan akan finansial, kepuasan akan fisik yang diterima, kepuasan psikologi dalam kenyamanan ketika berorganisasi dan kepuasan sosial dalam terjalinnya hubungan yang baik dengan atasan maupun rekan kerja. Artinya hipotesis 3 “diterima”

### **Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Oleh Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh kepuasan kerja dengan besarnya pengaruh 0,67 dengan uji Sobel diperoleh  $t$  hitung sebesar 3,7856 yang mana  $t$  hitung besar daripada  $t$  tabel yang nilainya 2,02 (taraf sign 0,05). Namun dengan taraf signifikansi 0,10 dengan nilai kebenarannya 90%, didapat  $t$  hitung sebesar 3,7856 yang mana  $t$  hitung lebih besar daripada  $t$  tabel yang nilainya 1,68. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasional terhadap kinerja pegawai. Robbins and Judge (2010:256) kultur organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci diujung tinggi oleh organisasi. Budaya organisasional yang meliputi inovasi dan pengambilan risiko yang tepat, perhatian yang detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresifitas dan stabilitas mampu diterima dengan baik oleh pegawai. Sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul terpenuhi dalam kepuasan finansial, kepuasan fisik, kepuasan psikologi maupun kepuasan sosial. Dengan kepuasan yang dirasakan akan mendorong pegawai untuk terus bekerja secara optimal. Maka kepuasan kerja mampu memediasi budaya organisasional terhadap kinerja pegawai.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Pertama. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Kedua.

Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Ketiga. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul. Keempat. Budaya organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul, diperoleh hasil pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Maka sebaiknya, Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin lebih menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangannya inovasi dan kreativitas. Pemimpin ini mendorong anggotanya untuk memunculkan ide-ide yang baru dan solusi kreatif atas masalah – masalah yang dihadapi. Untuk itu, anggota sungguh – sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam perumusan masalah serta mengatasi masalah. Selain itu Dinas Koperasi, UMKM, dan Perindustrian Kabupaten Bantul tetap mempertahankan budaya organisasionalnya yang telah dilakukan. Selain itu juga dapat dilakukan untuk meningkatkan orientasi terhadap individu, Dinas Koperasi, UMKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul juga lebih memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan, toleransi dan penghargaan terhadap orang sebagai makhluk yang memiliki harga diri dan hak sosial.

Untuk penelitian selanjutnya tentang Gaya Kepemimpinan Transformasional peneliti menyarankan yang khususnya pada item kuesioner harus digunakan semuanya sesuai dengan Bass dan Avolio (1982).

### DAFTAR PUSTAKA

- A.F.Stoner James, DKK, (1996). *Manajemen*, Edisi Indonesia, Jakarta : Penerbit PT. Prenhallindo
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J. (1982). "Transformational Leadership and Organizational Culture". PAQ, Spring.
- Brotoharsojo, Hartanto & Wungu, Jiwo, (2003). *Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System*, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada,
- Bycio, P., Hackett, R.D. and Allen, J.S. (1995). Further assessments of bass's (1982) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Dessler, G. (2007). *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dessyarti, Robby Sandhi, (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pemasaran (Studi Pada Dealer P.T. Suzuki Cabang Madiun dan Ngawi), *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (EKOMAKS)*, ISSN: 2302-4747, September 2018
- Endrias, Win Susilo Hari, (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening

- (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratam Ruteng), *Jurnal MIX*, Volume IV, Februari 2014
- Fandy Tjiptono dan Gregorius chandra. (2016). *Service, Quality & satisfaction*. Yogyakarta. Andi.
- Ghozali. Imam, (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 22*, Edisi Kesembilan, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H. (1997). *Organisasi: Perilaku – Struktur – Proses*. Penerbit: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. Hani, (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE
- Hartatik, Indah Puji. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana
- Harlie, M. (2010). "Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan". *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2, Oktober 2010; 117-124.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Herzberg, Frederick. (2011). Herzberg's *Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed
- Imam, Moejiono, (2002). "*Kepemimpinan dan Keorganisasian*", Yogyakarta, UII Press.
- Kartono, Kartini, (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, Dedi, A. Rahman Lubis, Muhammad Adam, (2012). "Pengertian Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Internasional Federation Red Cross(IFRC) Banda Aceh", *Jurnal Manajemen*, ISSN 2302-0199, Agustus
- Laporan Kinerja Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Perindustrian Kabupaten Bantul
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Mahmudi, (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mubarak, Ahmad & Susetyo Darmanto. (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemasang)". *Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNTAG Semarang. Maksimum*, 5(1) September 2015-Februari 2016.
- Muchdoro, A. M. (1997). *Teori dan Perilaku Organisasi*. UMM-Press. Yogyakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2003). *Pendidikan Dan Perilaku Kesehatan..* Jakarta: Rineka Cipta
- Pangandaheng, Steven Christian, (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara, *Jurnal EMBA*, ISSN: 2303-1174: Hal. 2358-2366
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Robbins and Judge, (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Saingan, Tomy Sun, (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai

- interveining, *Jurnal Magister Manajemen*, ISSN: 2623-2634: September 2018: Hal. 59-70
- Schien. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Fransisco
- Sedarmayanti, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (cetakan kelima ). Bandung : P.T. Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta.: Graha Ilmu
- Siswanti, Yuni, (2015). *Meraih Kepemimpinan Manajerial yang "SMART"*. Yogyakarta : Citra Pustaka
- Supriyanto, Achmad Sani. dan Masyhuri Machfudz. (2012). *Metodologi Riset: Manajemen Sumberdaya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Sugiyono, (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta
- Thoha, miftah. (2013). *"Kepemimpinan dalam manajemen"* Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Uma Sekaran, (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat.
- Wilson and Heyel (1987). *Hand Book Modern Office Management and Administration Service New Jersey: Mc Graw Hill Inc*
- Yukl A. Gary, (2012). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo