

---

## Peran Kepuasan Kerja dalam Mengintervensi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Isthofaina Astuty<sup>1</sup>, Rahma Aditia<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

E-mail: [isthofainaastuty@umy.ac.id](mailto:isthofainaastuty@umy.ac.id)<sup>1</sup>

---

### Article History:

Received: 05 Mei 2024

Revised: 27 Mei 2024

Accepted: 29 Mei 2024

**Keywords:** *Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

**Abstract:** *The role of leadership is crucial in influencing the performance of organizational employees, as is the organizational culture. This influence becomes more significant when there is intervention in the perceived job satisfaction of employees. Therefore, this study aims to determine the role of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The subjects of this study are the Center for Development and Empowerment of Cultural Arts Educators and Educational Personnel in Yogyakarta with permanent employees as research respondents. The sampling technique in this study is done using a census, and data collection methods involve distributing questionnaires directly to the respondents. Data analysis is conducted using Path Analysis with SPSS version 21, which consists of several stages of regression analysis. The Transformational Leadership questionnaire uses instruments from Bass and Avolio with 19 question items, the culture questionnaire uses 12 question items from Denison, the performance instrument uses a questionnaire from Viswesvaran, while job satisfaction uses a questionnaire developed by Gibson. The results of this study indicate that transformational leadership has a positive and significant influence on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant influence on job satisfaction, transformational leadership has a positive and significant influence on employee performance, organizational culture has a positive and significant influence on employee performance, job satisfaction has a positive and significant influence on employee performance. The results also show that job satisfaction is able to mediate the influence of transformational leadership on employee performance, and job satisfaction is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. Based on these research findings, it is hoped that the Center for Development and Empowerment of Cultural Arts Educators and Educational Personnel in*

---

*Yogyakarta will continue to prioritize the implementation of transformational leadership and maintain existing organizational culture, as well as uphold high levels of job satisfaction perceived by employees to maintain high employee performance.*

---

## **PENDAHULUAN**

Faktor kepemimpinan dan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam membangun sebuah perusahaan yang kondusif dan mampu bersaing dalam keberhasilan suatu perusahaan, karena pemimpin yang baik dapat mengayomi, memberikan motivasi dan dekat terhadap karyawan sehingga tercipta suatu perusahaan yang efektif. Penelitian dari Mastur, M., Soim, S., Haryanti, N., & Gufron, M. (2022) serta Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022) menyatakan adanya pengaruh kekepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, serta penelitian dari Sirait, L., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022) serta Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Adnan, S. (2022) yang melaporkan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Efektifitas dari anggota-anggota organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan, atau keberhasilan anggota organisasi dalam mencapai kinerja tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pemimpin mereka serta budaya organisasi, seperti hasil penelitian dari Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022) serta Purwanto, A. (2022) yang menyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, serta penelitian dari Rohmat, A., Rumengan, A. E., & Satriawan, B. (2022); dan Suntoro, S., Astuti, H., Fitriati, A., & Haryanto, E. (2022) yang menyatakan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Namun jika gaya kepemimpinan dirasa kurang memperhatikan apa yang diinginkan oleh karyawan dikarenakan gaya kepemimpinannya kurang memperhatikan sikap *individual consideration*, hubungan antara pemimpin dengan karyawan kurang begitu dekat sehingga menyebabkan kinerja dari karyawan perusahaan tersebut kurang optimal. Budaya organisasi yang diterapkan dengan kurang optimal karena kurangnya kerjasama tim dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan, kurangnya berinvestasi dan berinovasi terhadap SDM dan kurang peka terhadap hal-hal baru yang dapat mengembangkan dan memperoleh pengetahuan baru. Pemimpin sering tidak berada di kantor karena ada berbagai agenda rapat dan pertemuan yang harus dihadiri sehingga pemimpin jarang sekali bertatap muka dengan para karyawan lain sehingga kedekatan antara pemimpin dan karyawan kurang begitu kondusif. Karena peran pemimpin dan budaya organisasi yang dinilai kurang optimal dan kurang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaannya tidak sesuai target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan masalah yang telah dibahas di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi pokok-pokok permasalahan sebagai berikut ini : Apakah gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja ?, apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?, serta apakah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi?

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Menurut Robbins, S.P. (2016) kepemimpinan

transformasional didasarnya mementingkan pemimpin agar dapat mendorong para bawahannya agar dapat menjalankan kewajiban mereka melebihi atas harapan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu tindakan memotivasi para pengikut (bawahan) dengan mengikat kepentingan pribadi mereka serta manfaat yang didapatkan dari sebuah hasil kerja mereka oleh James McGregor Burns 1978 dalam (Yulk, G. 2015).

### **Budaya Organisasi**

Menurut Robbins, S.P (2016) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dipercaya (dianut) oleh para anggota-anggota organisasi, seluruh organisasi memiliki budaya yang berbeda mempunyai sifat tertentu yang menjelaskan etika perilaku yang bisa di terima secara baik maupun tidak bagi para karyawan, dan proses akan berjalan beberapa bulan, setelah itu kebanyakan karyawan akan mengerti dan memahami maksud dari budaya organisasi. Menurut Denison (1997) dalam Mulyadi (2016) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang maupun tidak senang seseorang terhadap sebuah pekerjaannya. Perasaan adalah hasil penilaian karyawan atas aspek-aspek pekerjaan, seperti kondisi kerja, lingkungan kerja, atasan, rekan kerja dll. Menurut Robbins, S.P. (2016) kepuasan kerja merupakan sikap yang umum terhadap suatu pekerjaan yang di lakukan individu, yang menunjukkan variasi dari kuantitas *reward* mereka terima serta hasil yang seharusnya seseorang percaya dalam pekerjaan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Komariyah, I., Edison, E., & Yohny, A. (2017). kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedang penilaian kinerja sebagai sebuah proses menilai dan mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan sebuah pekerjaan apakah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau tidak.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan kerja**

Apabila seorang pemimpin mampu mengubah dan memotivasi, para bawahannya akan merasa percaya dan hormat kepada pemimpin dan mereka akan termotivasi untuk dapat melakukan pekerjaan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya, maka dengan termotivasinya karyawan akan mengakibatkan tingkat kepuasan yang dimiliki oleh bawahan akan meningkat. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas didukung dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian dari Hefrizon (2014); Putra, I.A., Indrawati, A.D., (2015); Mastur, M., Soim, S., Haryanti, N., & Gufron, M. (2022) serta Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022) yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H1:** Semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dan semakin rendah peran kepemimpinan transformasional maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan

---

### **Pengaruh Budaya terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam pertumbuhan organisasi, organisasi dapat berkembang dengan baik dikarenakan budaya organisasi yang terdapat di dalamnya mampu mendorong, menginovasi para karyawan, orientasi tim yang baik dan merangsang semangat kerja karyawan, dengan adanya budaya organisasi yang baik di dalam organisasi tersebut maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam pelaksanaan kerjanya. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas didukung dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Tumbleka,S.S dkk (2016); Sirait, L., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022) serta Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Adnan, S. (2022) yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan maka hipotesis kedua disusun sebagai berikut:

**H2:** Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, dan semakin rendahnya budaya organisasi maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memberikan bantuan dan dukungan terhadap bawahannya, dalam upaya untuk mempertahankan atusiasme dan dalam rangka untuk menghadapi hambatan-hambatan yang ada dalam organisasi, makna dari pengaruh kepemimpinan transformasional adalah pengikut merasa percaya dan loyal terhadap pemimpin maupun organisasi, sehingga mereka termotivasi untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan melebihi dari target yang telah ditentukan sebelumnya. Apabila seseorang pemimpin mempunyai inovasi-inovasi baru dalam mengatasi sebuah masalah dalam organisasi dan memecahkan masalahnya dengan mendiskusikannya dengan bawahannya agar mendapatkan ide-ide yang baru maka dengan begitu karyawan juga akan memiliki kualitas yang tinggi dan memumpuni dalam menyelesaikan sebuah tugas yang diberikannya dengan tepat waktu. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas didukung dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian dari Kharis,Indira ,dkk (2015); Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022) serta Purwanto, A. (2022). yang menyatakan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, maka hipotesis tiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H3:** Semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan semakin rendah peran pemimpin transformasional maka semakin rendah kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan persepsi, nilai-nilai, norma, dan peraturan yang di jalankan oleh anggota organisasi, secara tidak langsung budaya organisasi mendefinisikan standar-standar yang tidak tertulis maupun tertulis untuk dapat di terima dan di jalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena budaya organisasi yang tersusun dan dibina secara baik dalam organisasi akan mempengaruhi pola dan perilaku karyawan, yang selanjutnya akan bertujuan akhir pada prestasi kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas didukung dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian dari Ikhsan,A. (2016) ; Rohmat, A., Rumengan, A. E., & Satriawan, B. (2022);dan Suntoro, S., Astuti, H., Fitriati, A., & Haryanto, E. (2022) yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, maka hipotesis empat yang diajukan adalah sebagai berikut:

**H4:** Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi juga kinerja karyawan, dan semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah kinerja karyawan.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional seorang karyawan yang meyenangkan maupun tidak meyenangkan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja menyimpulkan tentang bagaimana perasaan mereka terhadap pekerjaan yang mereka kerjakan. Menurut Gibson *et.al.*(1993) dalam Komariyah, I., Edison, E., & Yohny, A. (2017).kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya, sikap ini berasal dari prepsesi mereka tentang pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan mencapai kematangan secara psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik akan mempunyai dampak yang signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas didukung dengan beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian dari Ikhsan,A. (2016); Alwali, J., & Alwali, W. (2022). Serta Amin,M.S (2022) yang menyatakan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, maka hipotesis lima yang diajukan adalah sebagai berikut:  
**H5:** Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi juga kinerja karyawan, dan semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah kinerja karyawan.

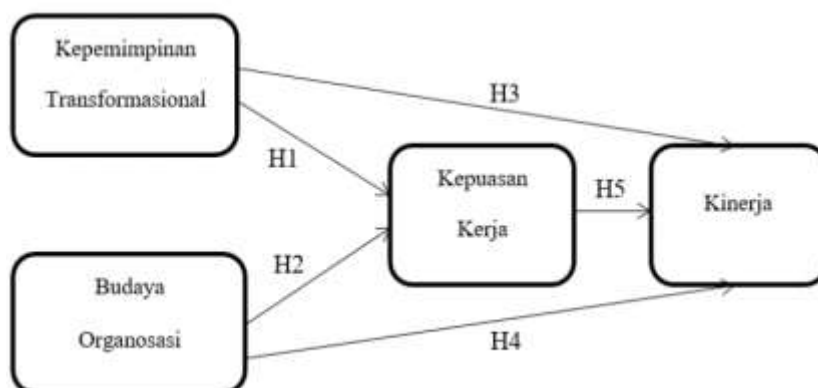
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam pertumbuhan organisasi, organisasi dapat berkembang dengan baik dikarenakan kepemimpinan yang diterapkan sangat efektif untuk organisasi tersebut yang mampu mendorong dan memberikan ide-ide baru kepada bawahannya sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat dan dapat merangsang semangat kerja karyawan agar lebih efektif lagi dalam melakukan pekerjaannya yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja seorang karyawan. Hal senada seperti temuan dari Nugroho, Y. A, et al, (2020) yang menyatakana bahwa kepemimpinan transformasional secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja, namun melalui kondisi kerja yang dirasakan karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis keenam yang diajukan adalah:  
**H6:** Semakin tinggi peran kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi juga kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai pemediasi

Budaya organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dikarenakan budaya organisasi yang tersusun dan di bina secara baik dan benar dalam organisasi akan mempeengaruhi kepuasan kerja karyawan, karena organisasi yang memiliki karyawan yang merasa lebih puas akan bersikap efektif bila dibandingkan dengan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas, dan mengakibatkan peningkatan pada kinerja karyawan.Hal senada juga ditunjukkan hasil penelitian dari Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019), dimana budaya oranisasi akan memberikan dampak ke kinerja karyawan, dengan mediasi kepuasan kerja. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis ketujuh yang diajukan adalah:  
**H7:** Semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Dari kajian teori yang didukung dengan hasil penelitian empiris yang telah dipaparkan, maka model penelitian yang diusulkan adalah:





Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PPPPTK Seni dan Budaya Yogyakarta, subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah 75 pegawai tetap pada PPPPTK Seni dan Budaya Yogyakarta. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya.

Jenis data ini diperoleh langsung dengan melakukan kunjungan di obyek penelitian dengan menggunakan kuesioner. Instrumen kepemimpinan transformasional menggunakan dimensi dari Bass Dan Avolio (1990) dengan dimensi : Karisma, Motivasi, Inspiratif, Stimulasi Intelktual, *Individual Consideration* yang tersebar dalam 19 pertanyaan. Instrumen budaya menggunakan kuesioner dari Denison (1997) dengan 12 items pertanyaan dengan dimensi *Empowerment, Team Orientation, Capability Development, Core Values, Agreement, Coordination and Integration, Creating change, Customer Focus, Organizational Learning, Strategic direction and intent, Goals and Objectives, Vision*. Instrumen Kepuasan kerja menggunakan kuesioner dari Komariyah, I., Edison, E., & Yohny, A. (2017) dengan dimensi dari Gibson dan tersebar dalam 13 item pertanyaan sedangkan instrumen kinerja menggunakan Viswesvaran (2005) dengan 11 item pertanyaan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* dengan menggunakan aplikasi SPSS 21. Namun sebelumnya instrument akan diuji validitas dan reliabilitasnya (Alni, R. dkk, 2016 dan Ghozali, I., 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah uji Validitas instrumen maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan valid dan instrumen dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut. Hasil Uji Reliabilitas diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari keempat variabel yang diteliti adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

**Table 1. Hasil Analisis Regresi Berganda Tahap 1**

Variabel	Koefisien regresi	Koef	Sig	Ket
Konstanta	9,460	-	-	-
Gaya Kepemim Transf	,216	,433	,000	Sig

Budaya Organisasi	,399	,445	,000	Sig
Variabel dependen : kepuasan kerja				
Adj. R Square = 0.627				

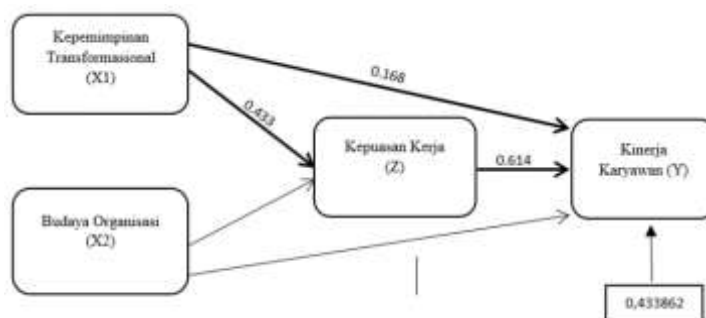
Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil regresi berganda yaitu kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai B sebesar 0,433 dan nilai signifikansi Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis 1 yang menyatakan “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja” diterima. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai B sebesar 0,445 dan nilai signifikansi Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka hipotesis 2 yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja” diterima.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Berganda Tahap 2**

Variabel	Koefisien regresi	Koef	Sig	ket
Konstanta	10,790	-	-	-
Gaya Kepem Tranf	,086	,168	,034	Sig
Budaya Organisasi	,179	,195	,015	Sig
Kepuasan Kerja	,629	,614	,000	Sig
Variabel dependen : Kinerja Karyawan				
R Square = 0.801				

Berdasarkan table 2 di atas, diperoleh hasil regresi berganda yaitu Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai B sebesar 0,168 dan nilai signifikansi Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,034 yang artinya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 3 yang menyatakan “kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ” diterima. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai B sebesar 0,195 dan nilai signifikansi Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0,015 yang artinya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 4 yang menyatakan “budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ” diterima. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai B sebesar 0,614 dan nilai signifikansi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis 4 yang menyatakan “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ” diterima.

Berdasarkan uji hipotesis 6 ini berbeda dengan uji kelima hipotesis diatas. Hipotesis ini akan menguji nilai mediasi dari variabel kepuasan kerja. Jadi akan digunakan langkah diagram jalur atau *path analysis*. Adapun terdapat beberapa tahapan *path analysis* berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam diagram jalur disusun berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan dari teori yang digunakan. Dalam penelitian ini diagram jalur yang digunakan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Diagram Jalur**

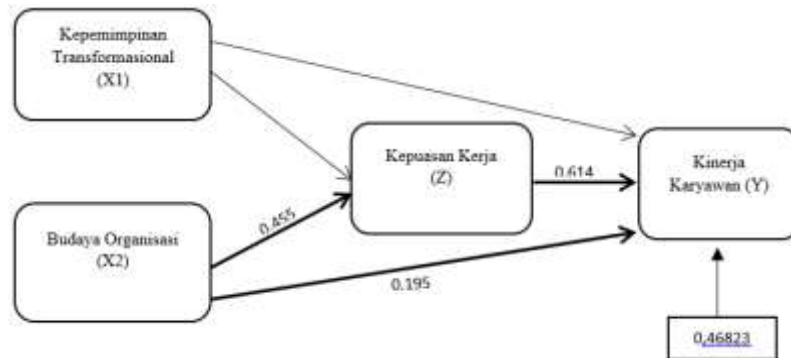
**Tabel 3. Hasil Uji Direct dan Indirect Effect**

Direct Effect	
X1 → Y	
(p <sub>3</sub> )	= 0.168
Indirect Effect	
X1 → Z → Y	
(p <sub>1</sub> x p <sub>5</sub> = 0.433 x 0.614)	= 0.265862
Total Effect	
(Direct Effect + Indirect Effect = 0.168 + 0.265862 = 0.433862)	

Hasil perhitungan *path analysis* pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan table 4.17 dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara tak langsung (indirect effect) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.265862. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.168 sehingga total pengaruh (total effect) sebesar 0.168 + 0.265862 = 0.433862. Pada hipotesis ke 6 ini yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan” diterima karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Hipotesis ini akan menguji nilai mediasi dari variabel kepuasan kerja. Jadi akan digunakan langkah diagram jalur atau *path analysis*. Adapun terdapat beberapa tahapan *path analysis* berikut perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam diagram jalur disusun berdasarkan kerangka pemikiran yang dikembangkan dari teori yang digunakan. Dalam penelitian ini diagram jalur yang digunakan adalah sebagai berikut:





Gambar 3. Diagram Jalur

Tabel 4. Hasil Uji Direct dan Indirect Effect

Direct Effect	
X2 → Y	
(p <sub>4</sub> )	= 0.195
Indirect Effect	
X2 → Z → Y	
(p <sub>2</sub> x p <sub>5</sub> = 0.445 x 0.614)	= 0.27323
Total Effect	
(Direct Effect + Indirect Effect = 0.195 + 0.27323 = 0.46823)	

Hasil perhitungan *path analysis* pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan (Z) menunjukkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan table 4.18 dapat dilihat bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh secara tak langsung (indirect effect) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.27323. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.195 sehingga total pengaruh (total effect) sebesar  $0.195 + 0.27323 = 0.46823$ . Pada hipotesis ke 6 ini yang menyatakan bahwa “kepuasan kerja memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” diterima karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

### Pembahasan

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jadi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin PPPPTK Seni dan Budaya DIY maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Sothinathan, J. S., Adams, D., & Mohd Radzi, N. (2024), juga penelitian dari Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024) yang melaporkan tranformasional leadership akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan mediasi professionalism dan kepercayaan diri dari karyawan. Kepemimpinan transformasional juga dilaporkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diberikan oleh seorang pemimpin akan meningkatkan

karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.dengan benar dan akurat sesuai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal senada juga dilaporkan hasil peneltian dari Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Jadi ketika karyawan merasakan bahwa pimpinannya mampu mendeskripsikan visi organisasi dengan jelas, menunjukkan contoh teladan yang tepat,mendorong pencapaian tujuan bersama, mendorong para pengikut untuk menunjukkan kinerja terbaik mereka,menunjukkan rasa hormat kepada para pengikut, memperhatikan kesejahteraan para pengikut, mempertimbangkan saran para pengikut sebelum bertindak maka karyawan akan memiliki sifat positif pada organisasi dan mau memberikan apa yang mampu dia lakukan untuk organisasi. Kondisi ini sesuai dengan dengan hasil penelitian yang lain yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai PPPPTK Seni dan Budaya DIY tinggi dengan adanya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi seperti merasa senang dan puas karena pekerjaan yang dilakukan sangat menarik dan meyenangkan, maka karyawan akan semakin memeiliki inisiatif tinggi dalam berkerja dan paham terhadap tugas yang diberikan oleh organisasi kepadanya sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Temuan ini didukung hasil penelitian dari Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024) yang menyatakan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bahwa semakin tinggi budaya organisaasi yang dimiliki oleh organisasi maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan . Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dari Imonikhe, A. (2024). Budaya organisasi juga dilaporkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa semakin tinggi budaya organisaasi yang dimiliki dalam organisasi akan semakin memperjelas tujuan yang berkaitan dengan misi, visi, strategi, dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap pegawai dalam organisasi pada saat melakukan pekerjaan, terdapat rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi, tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mampu mencapai target yang di tetapkan oleh organisasi. Hal ini senada dengan beberapa hasil penelitian dari Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2023) dan. Rahmawati, F. W., Kusuma, K. A., Abadiyah, R., & Sumartik, S. (2024). Serta Kazi, A. S., Ramish, M. S., Kazi, A. G., Shaikh, A. I., Kazi, S., & Junejo, I. (2024) . Jadi ketika para staf merasa bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk menentukan cara bagaimana pekerjaan mereka dilakukan, pimpinan cenderung memberi perintah kepada orang lain dengan meminta masukan. karyawan merasa sudah cukup terlatih tentang bagaimana melakukannya pekerjaan yang menjadi amanahnya, ada rasionalitas untuk kebijakan dan prosedur baru dan dijelaskan secara menyeluruh kepada staf, pimpinan "memodelkan" apa artinya menjadi etis maka karyawan akan merasa puas dengan kondisi yang ada dan pada akhirnya karyawan mampu menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian selanjutnya yang menyatakan bahawa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Hal ini menunjukan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai PPPPTK Seni dan Budaya DIY tinggi dengan adanya pengaruh tidak langsung kepuasan kerja meningkatkan kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dari pembahasan penelitian, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi..
7. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut

1. Untuk pihak PPPPTK Seni dan Budaya DIY disarankan untuk menambahkan peran pemimpin yang berkaitan tentang *individual consideration*, seperti memberikan perhatian secara pribadi kepada pegawai, lebih dekat dengan para pegawai dan mendengarkan berbagai keluhan tentang masalah yang dihadapi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya yang bertujuan untuk memotivasi pegawainya agar lebih berkembang dan berprestasi .
2. Peneliti selanjutnya, supaya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan objek lain atau dengan menambah variabel lain.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2024). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*.
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: A test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, (ahead-of-print).
- Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56.
- Alni R. dkk. (2016). *Statistika Teori dan Praktek*. Edisi III.
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2023). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Gozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 21*. Universitas Diponegoro, Semarang
- Hefrizon. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Satuan Brimob Polda DIY.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Indrayani, I., Nurhatsiyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance?. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22-40.
- Imonikhe, A. (2024). Organizational environment and the impact of cultural, social and personal

- factors on employee job satisfaction and performance.
- Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Adnan, S. (2022). The mediation role of organizational culture between employee turnover intention and job satisfaction.
- Kazi, A. S., Ramish, M. S., Kazi, A. G., Shaikh, A. I., Kazi, S., & Junejo, I. (2024). Organizational Culture and Work Satisfaction on Employee Performance in Banking Sector of developing country: Mediating Role of Motivation. *Remittances Review*, 9(2), 1103-1117.
- Kharis, Indira dkk. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan Bank JATIM Cabang Malang)
- Komariyah, I., Edison, E., & Yohny, A. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Alfabeta.
- Mastur, M., Soim, S., Haryanti, N., & Gufron, M. (2022). The Influence of transformational leadership and organizational culture on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) in Islamic educational institutions. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 948-961.
- Metwally, A. H., El-bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The Impact of Transformasional Leadership Style on Employee Satisfaction. *The Business & Management Review*.
- Mulyadi, Y., & Sembiring, J. (2016). Pengaruh Faktor – Faktor Budaya Organisasi Menurut Denison Terhadap Learning Organization Di Pt Akses Nusa Karya Infratek Bandung. *E-Proceeding Of Management* , 3057.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., ... & Xavir, Y. (2020). Transformational leadership and employees' performances: The mediating role of motivation and work environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936.
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Putra, I. A., & Indrawati, A. D. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Agung Motor I Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2982-3011.
- Rahmawati, F. W., Kusuma, K. A., Abadiyah, R., & Sumartik, S. (2024). The Influence Of Organizational Culture, Organizational Commitment, And Organizational Communication On Employee Performance At PT. PLN (Persero) UP3 Sidoarjo. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(2), 2027-2040.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia. Pren hall Indo.
- Rohmat, A., Rumengan, A. E., & Satriawan, B. (2022). The Influence Of Leadership Style, Organizational Culture And Competence On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At The Office Of Transportation Offices And Port Authorities (Ksop) Batam. *Jurnal Ekonomi*, 11(03), 335-343.
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(1), 45-51.

- Shooshtarian, Z., Ameli, F., & Lari, M. A. (2013). The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studys*, 27-43.
- Sirait, L., Junaedi, A. T., Purwati, A. A., & Deli, M. M. (2022). Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance. *Journal of Applied Business and Technology*, 3(2), 115-129.
- Skopak, A., & Hadzaihmetovic, N. (2022). The impact of transformational and transactional leadership style on employee job satisfaction. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 8(3), 113.
- Sothinathan, J. S., Adams, D., & Mohd Radzi, N. (2024). From leadership to allegiance: the interplay of middle leadership, teacher job satisfaction and commitment in schools. *International Journal of Educational Management*.
- Suntoro, S., Astuti, H., Fitriati, A., & Haryanto, E. (2022, August). The Influence of Work Motivation, Job Satisfaction, Organizational Culture, Performance Allowances and Work Discipline on Employee Performance (Study at Market Technical Implementation Unit of the Office of Industry and Trade, Banyumas Regency). In *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE 2022, 10-11 August 2022, Purwokerto, Central Java, Indonesia*.
- Tumbeleka, S. S. X. dkk. (2016). Analisis Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention To Leave (Studi pada karyawan PT. Belotung Mina Utama).
- Yulk, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Ketuju*. Jakarta : PT Indeks Permata Media.
- Özdemir, M., Eriçok, B., Topaloğlu, H., & Tuti, G. (2024). Transformational leadership and job satisfaction in vocational high schools in Türkiye: a multilevel mediation model of teacher professional learning and self-efficacy. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 309-324.