

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Koperasi Tirta Lestari

Herlina Lusiana¹, Khuzaini², Mursanto³

^{1,2,3}Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari

Email: lusiana.muyoto@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Koperasi Tirta Lestari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengumpulkan data dari karyawan Koperasi Tirta Lestari. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) diolah menggunakan program *Smart PLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada Koperasi Tirta Lestari. Budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Koperasi Tirta Lestari. Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja.

Abstract

This study aims to analyze the impact of leadership style and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at Koperasi Tirta Lestari. The research employs a quantitative approach with a survey method to collect data from Koperasi Tirta Lestari employees. Data analysis is conducted using Partial Least Square (PLS) and processed with Smart PLS 3.0 software. The results indicate that leadership style has a significant positive effect on both employee performance and job satisfaction at Koperasi Tirta Lestari. Organizational culture does not have a significant effect on employee performance, but it does have a significant positive impact on job satisfaction at Koperasi Tirta Lestari. Job satisfaction does not have a significant effect on employee performance at Koperasi Tirta Lestari. Furthermore, job satisfaction does not mediate the relationship between leadership style and employee performance, nor does it mediate the relationship between organizational culture and employee performance at Koperasi Tirta Lestari.

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, Job Satisfaction

©2024 Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan

PENDAHULUAN

Di era persaingan global yang semakin ketat, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor internal organisasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau pemimpin organisasi dapat menentukan arah, motivasi, serta semangat kerja karyawan. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mempromosikan nilai-nilai bersama, dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen krusial dalam mencapai tujuan organisasi, terutama dalam konteks koperasi yang mengedepankan kesejahteraan bersama. Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Koperasi Tirta Lestari, sebagai entitas bisnis yang berfokus pada layanan dan kesejahteraan anggota, sangat bergantung pada kinerja karyawan untuk mencapai keberhasilan operasional dan pertumbuhan jangka panjang.

Berbagai penelitian telah menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Bass dan Avolio (1994), gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang kuat dalam mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka. Selain itu, House (1971) dalam teori jalur tujuan (*path-goal theory*) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu memperjelas jalur bagi karyawan untuk mencapai tujuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Di sisi lain, budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Schein (2010), merupakan sekumpulan asumsi dasar yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang secara signifikan membentuk perilaku dan kinerja individu di dalamnya.

Namun, hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan tidaklah linier. Kepuasan kerja karyawan memainkan peran penting sebagai variabel intervening dalam hubungan ini. Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang dapat mempengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, memahami bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan menjadi penting untuk memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang dinamika ini.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi, termasuk koperasi. Kinerja yang optimal dapat dicapai melalui berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kondusif. Kepemimpinan yang baik mampu memotivasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sementara itu, budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mendukung peningkatan kinerja di koperasi ini.

LANDASAN TEORI

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang efektif mencerminkan seberapa besar tanggung jawab seorang atasan terhadap karyawannya. Ketika karyawan melihat contoh kepemimpinan yang baik dari atasan mereka, hal ini dapat memotivasi mereka untuk disiplin dalam menerapkan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, diharapkan para pemimpin dapat memberikan teladan yang baik bagi karyawan atau staf mereka. Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan agar tujuan organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan dapat juga diartikan sebagai pola strategi atau perilaku yang disukai dan sering digunakan oleh seorang pemimpin. Hasibuan (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan agar mau bekerja sama dan berkontribusi secara produktif demi tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, Robbins dan rekan-rekan (2010) menambahkan bahwa pemimpin yang baik bukanlah yang hanya menyelesaikan masalah pribadinya, melainkan yang berusaha membantu orang lain dalam menyelesaikan tanggung jawab mereka dengan baik.

Gaya kepemimpinan seseorang dapat dievaluasi dan diamati melalui beberapa indikator yang dikemukakan oleh Kartono (2008) sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan memotivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
5. Tanggung jawab
6. Kemampuan mengendalikan emosional

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai "nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan perilakunya di dalam organisasi." Nilai-nilai ini membantu menentukan apakah suatu tindakan dianggap benar atau salah serta apakah suatu perilaku dianggap layak atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117), "Budaya organisasi adalah hasil dari proses penyatuan gaya budaya dan perilaku individu yang sebelumnya dibawa ke dalam organisasi, yang kemudian dibentuk menjadi norma-norma dan filosofi baru yang mengandung energi dan kebanggaan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu." Sementara itu, Torang (2014:106) menyatakan bahwa "Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai kebiasaan yang terus-menerus

diulang dan menjadi nilai serta gaya hidup sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh anggota berikutnya."

Menurut Hari (2019:14) indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan resiko
2. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail
3. Berorientasi pada hasil yang akan dicapai
4. Berorientasi kepada semua kepentingan
5. Agresif dalam bekerja
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah respons emosional atau perasaan efektif yang dimiliki seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Ini mencakup seperangkat perasaan karyawan mengenai apakah pekerjaan mereka menyenangkan atau tidak. Kepuasan kerja juga mencerminkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang mereka terima dan apa yang mereka anggap seharusnya mereka terima (Afandi, 2018:73). Menurut Edy Sutrisno (2019:74), kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang terkait dengan kondisi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima, serta faktor-faktor fisik dan psikologis lainnya. Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan mengenai apakah mereka merasa senang atau tidak terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan pengalaman di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap positif tenaga kerja yang mencakup perasaan dan perilaku mereka terhadap pekerjaan, yang diperoleh melalui penilaian atas pekerjaan sebagai bentuk penghargaan dalam mencapai nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Afandi (2018:82) Adapun indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan
2. Upah
3. Promosi
4. Pengawas
5. Rekan kerja

Kinerja Karyawan

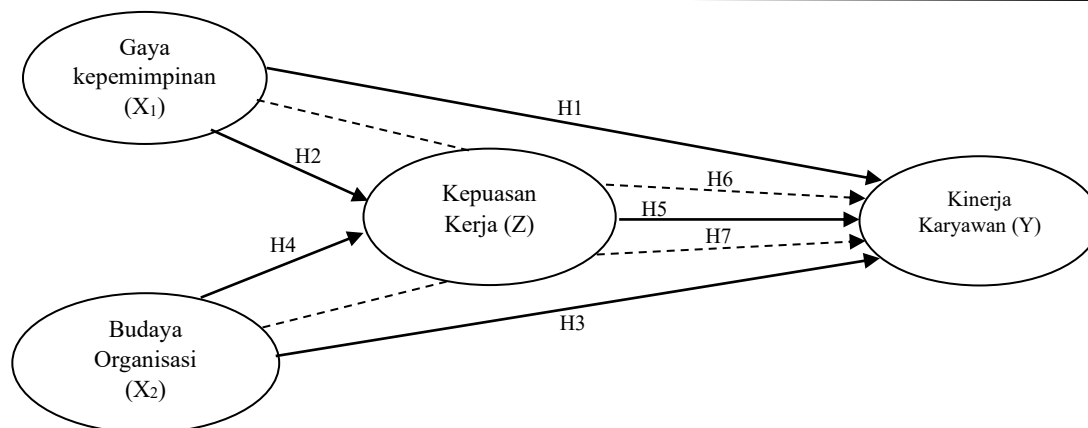
Kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004:309). Menurut Mangkunegara, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja, baik secara kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67). Sementara itu, Simanjuntak (2005:103) mendefinisikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja yang diraih oleh seseorang berdasarkan sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kondisi yang mencerminkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, berdasarkan deskripsi pekerjaan yang diberikan (Sondang, 2002:168).

Indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Jangka waktu
4. Kehadiran
5. Sifat kooperatif
6. Inisiatif
7. Kerja sama

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori yang dirumuskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Koperasi Tirta Lestari digambarkan pada bagan kerangka konseptual berikut ini:



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H5 : Diduga kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan .

H6 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui intervening kepuasan kerja.

H7 : Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui intervening kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Tirta Lestari yang terdiri dari karyawan tetap 17 orang dan karyawan lepas 56 orang jadi jumlah populasi 74 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2017: 85). Dengan demikian, sampel penelitian ini terdiri dari 74 orang responden.

Metode Pengumpulan Data

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017). Peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian, dengan metode kuesioner tertutup. Validitas dan reliabilitas data dari instrumen kuesioner ini harus diukur agar penelitian menghasilkan data yang valid dan dapat diandalkan.

Metode Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini diolah menggunakan *Software SmartPLS SEM (Partial Least Square – Structural Equation Modeling)*. PLS mampu menjelaskan hubungan antar variabel serta dapat melakukan berbagai analisis dalam satu kali pengujian.

1. Analisis Outer Model

Menurut Husein (2015: 18), analisis outer model dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Beberapa perhitungan yang dilakukan dalam analisis ini meliputi:

- Uji *Convergent validity* yang diukur dengan nilai *loading factor* antara variabel laten dan indikatornya, di mana nilai yang diharapkan adalah $> 0,7$.
- Uji *Discriminant validity*, yang diukur dengan *cross-loading factor*, digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai. Ini dilakukan dengan membandingkan nilai konstruk yang diharapkan lebih besar daripada nilai konstruk lainnya.
- Uji *Reliability (Composite Reliability dan Cronbach Alpha)* dilakukan dengan melihat dari *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,70.
- Uji *Average Variance Extracted (AVE)* adalah rata-rata varian yang diharapkan minimal sebesar 0,5.

2. Analisis Inner Model

Analisis model ini dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa perhitungan dalam analisis ini meliputi:

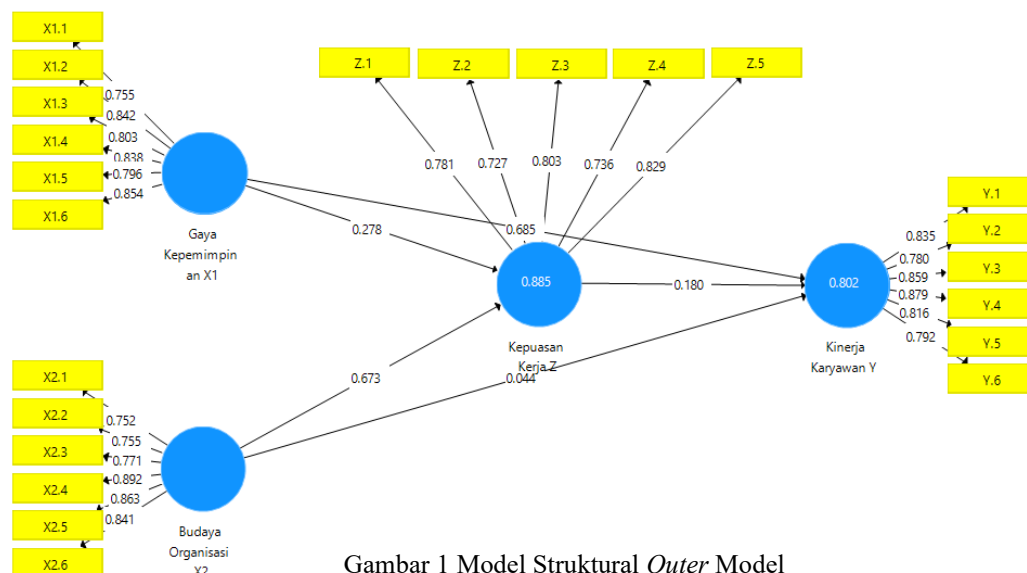
- R Square merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998) dalam Sarwono (2015: 30), kriteria nilai R Square ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori: 0,67 dianggap substantial, 0,33 dianggap moderat, dan 0,19 dianggap lemah.
- Effect size (*F Square*) digunakan untuk mengevaluasi kualitas model. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015: 80), nilai *f square* diinterpretasikan sebagai pengaruh kecil (0,02), pengaruh moderat (0,15), dan pengaruh besar (0,35) pada tingkat struktural.

3. Pengujian Hipotesis

Dalam bukunya, Husein (2015: 21) menjelaskan bahwa pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik dan probabilitas. Untuk pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi 5%, nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak jika t-statistik > 1,96. Jika menggunakan probabilitas, H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model



Gambar 1 Model Struktural Outer Model

1. Uji Convergent Validity

Uji *convergent validity* digunakan untuk menilai validitas setiap indikator terhadap variabel latennya. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel outer loading, di mana nilai indikator yang ditampilkan menunjukkan kesesuaian dengan variabel konstraknya. Indikator dianggap valid jika mampu menjelaskan variabel konstruk dengan nilai > 0,7. Hasil outer loading dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Outer Loading

Variabel	Indikator	Nilai Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X_1)	$X_{1.1}$	0,755	0,7	Valid
	$X_{1.2}$	0,842	0,7	Valid
	$X_{1.3}$	0,803	0,7	Valid
	$X_{1.4}$	0,838	0,7	Valid
	$X_{1.5}$	0,796	0,7	Valid
	$X_{1.6}$	0,854	0,7	Valid
Budaya Organisasi (X_2)	$X_{2.1}$	0,752	0,7	Valid
	$X_{2.2}$	0,755	0,7	Valid

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Batasan Nilai <i>Outer Loading</i>	Keputusan
Kepuasan Kerja (Z)	X _{2.3}	0,771	0,7	Valid
	X _{2.4}	0,892	0,7	Valid
	X _{2.5}	0,863	0,7	Valid
	X _{2.6}	0,841	0,7	Valid
	Z.1	0,781	0,7	Valid
	Z.2	0,727	0,7	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Z.3	0,803	0,7	Valid
	Z.4	0,736	0,7	Valid
	Z.5	0,829	0,7	Valid
	Y.1	0,835	0,7	Valid
	Y.2	0,780	0,7	Valid
	Y.3	0,859	0,7	Valid
	Y.4	0,879	0,7	Valid
	Y.5	0,816	0,7	Valid
	Y.6	0,792	0,7	Valid

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Berdasarkan hasil di atas, terlihat bahwa nilai *outer loading* untuk semua indikator pada setiap variabel berada di atas 0,7, sehingga dinyatakan valid.

2. Uji *Discriminant validity*

Uji *discriminant validity* bertujuan untuk mengetahui cukup atau tidaknya konstruk sebagai fungsi dari nilai *cross loading* faktor. Salah satu tahapan untuk menentukan *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *cross loading*. Apabila koefisien korelasi nilainya di atas setiap nilai konstruksya disandingkan dengan angka koefisien hubungan indikator pada kolom konstruk lainnya, sehingga dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa tiap-tiap indikator dalam blok adalah penyusun konstruk dalam kolom tersebut (Haryono, 2017).

Tabel 2 Hasil Cross Loading

	Budaya Organisasi X2	Gaya Kepemimpinan X1	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y
X1.1	0,888	0,755	0,790	0,741
X1.2	0,763	0,842	0,799	0,884
X1.3	0,685	0,803	0,700	0,543
X1.4	0,771	0,838	0,717	0,879
X1.5	0,689	0,796	0,708	0,525
X1.6	0,812	0,854	0,750	0,699
X2.1	0,752	0,707	0,757	0,541
X2.2	0,755	0,711	0,749	0,548
X2.3	0,771	0,838	0,717	0,879
X2.4	0,892	0,881	0,849	0,783
X2.5	0,863	0,724	0,781	0,721
X2.6	0,841	0,742	0,719	0,686
Y.1	0,808	0,816	0,772	0,835
Y.2	0,796	0,688	0,708	0,780
Y.3	0,662	0,708	0,741	0,859
Y.4	0,771	0,838	0,717	0,879
Y.5	0,656	0,721	0,633	0,816

	Budaya Organisasi X2	Gaya Kepemimpinan X1	Kepuasan Kerja Z	Kinerja Karyawan Y
Y.6	0,556	0,628	0,632	0,792
Z.1	0,863	0,724	0,781	0,721
Z.2	0,689	0,777	0,727	0,551
Z.3	0,630	0,591	0,803	0,578
Z.4	0,676	0,631	0,736	0,462
Z.5	0,747	0,800	0,829	0,890

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Dari hasil analisis data di atas, diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai koefisien korelasi yang lebih tinggi terhadap variabelnya sendiri dibandingkan dengan koefisien korelasi indikator dengan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam satu blok berperan sebagai pembentuk variabel atau konstruk yang sesuai dalam kolom tersebut.

3. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*)

Uji reliabilitas dilakukan dengan mengamati nilai *composite reliability*. Uji ini mengevaluasi reliabilitas indikator-indikator dalam suatu konstruk. Konstruk dianggap reliabel jika nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* melebihi 0,70.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Batas	Hasil
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,900	0,902	0,700	Reliabel
Budaya Organisasi (X ₂)	0,897	0,902	0,700	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,836	0,848	0,700	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,908	0,913	0,700	Reliabel

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Hasil uji reliabilitas menunjukkan hasil yang memuaskan, dengan semua variabel memiliki nilai di atas ambang batas 0,70. Ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi dan stabilitas yang tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang sesuai dan memiliki reliabilitas yang baik.

4. Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

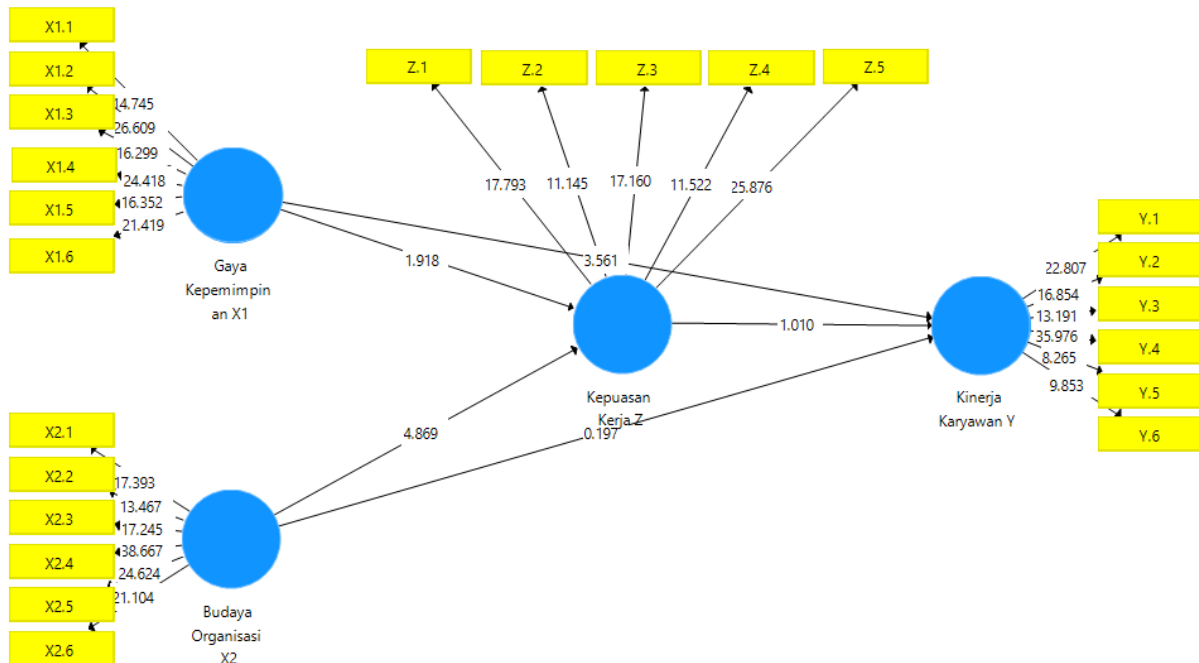
Uji AVE digunakan untuk menilai seberapa besar variasi variabel manifes yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai standar AVE adalah 0,5, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik.

Tabel 4 Hasil Uji Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE	Batas Nilai AVE	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,663	0,500	Terpenuhi
Budaya Organisasi (X ₂)	0,665	0,500	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (Z)	0,603	0,500	Terpenuhi
Kinerja Karyawan (Y)	0,685	0,500	Terpenuhi

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Analisis Inner Model



Gambar 2 Model Struktural *Inner Model*

1. Uji R Square

Pengujian koefisien determinasi (R^2) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen secara keseluruhan mempengaruhi variabel dependen. Sementara itu, Adjusted R^2 adalah nilai R^2 yang telah disesuaikan dengan mempertimbangkan standar error. Adjusted R^2 memberikan gambaran yang lebih akurat dibandingkan R^2 dalam menilai seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

Tabel 5 Hasil Nilai R^2

	R^2	R^2 Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,885	0,882
Kinerja Karyawan (Y)	0,802	0,794

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

- Nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,885 menunjukkan bahwa variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 88,5%. Sisanya, sebesar 11,5%, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai R^2 sebesar 88,5%, model ini dapat dianggap memiliki pengaruh yang moderat.
- Nilai R^2 untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,802 menunjukkan bahwa variabel ini dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebesar 80,2%, sedangkan 19,8% lainnya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar penelitian. Dengan nilai R^2 sebesar 80,2%, model ini dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang tinggi.

2. Uji Effect size (*F Square*)

Nilai R^2 included adalah nilai R^2 dari variabel dependen ketika semua variabel dimasukkan ke dalam model. Nilai R^2 ini kemudian dibandingkan dengan nilai R^2 excluded untuk menghitung nilai f^2 . Nilai R^2 excluded adalah nilai R^2 dari variabel laten dependen ketika variabel yang ingin diketahui ukuran efeknya dikeluarkan dari model. Jika f^2 bernilai 0,02, pengaruhnya dianggap kecil; nilai 0,15 menunjukkan pengaruh menengah; dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh besar dari variabel laten eksogen (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil f^2 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Nilai f^2

	Gaya kepemimpinan (X ₁)	Budaya organisasi (X ₂)	Kepuasan kerja (Z)	Kinerja karyawan (Y)
Gaya kepemimpinan (X ₁)			0,070	0,229
Budaya organisasi (X ₂)			0,401	0,001
Kepuasan kerja (Z)				0,019
Kinerja karyawan (Y)				

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Berdasarkan hasil pengujian f^2 yang telah dilakukan, informasi yang diperoleh adalah sebagai berikut:

- Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,019, yang menunjukkan pengaruh menengah.
- Variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,070, yang menunjukkan pengaruh besar.
- Variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,229, yang menunjukkan pengaruh besar.
- Variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,561, yang menunjukkan pengaruh besar.
- Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0,049, yang menunjukkan pengaruh besar.
- Variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan nilai f^2 sebesar 0,001, berpengaruh kecil.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk menilai pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dengan memperhatikan koefisien jalur (*path coefficients*) yang menunjukkan koefisien parameter dan signifikansi nilai *T statistics*. Model hipotesis dianggap signifikan jika nilai *T statistics* lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai *T statistics* kurang dari 1,96, maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2016). Keputusan diambil berdasarkan nilai signifikansi yang terdapat dalam tabel *path coefficients*, dengan standar signifikansi sebesar 5% atau 0,05. Jika nilai signifikansi P value > 0,05, maka H₀ diterima dan H_a ditolak, yang berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai P value < 0,05, maka H₀ ditolak dan H_a diterima, yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel independen dan dependen.

Pengujian hipotesis ini juga mempertimbangkan besarnya koefisien pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung (mediasi). Pengujian mediasi dilakukan untuk menilai apakah variabel mediasi berhasil memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dilihat dari *output Indirect Effect*, di mana jika nilai P value kurang dari 0,05, maka variabel independen dianggap berpengaruh terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Hipotesis	Nilai Std Koefisien	T Statistic	P Value	Kesimpulan
H1	Gaya kepemimpinan (X ₁) -> Kinerja karyawan (Y)	0,171	4,018	0,000	diterima
H2	Gaya kepemimpinan (X ₁) -> Kepuasan kerja (Z)	0,137	2,038	0,042	diterima
H3	Budaya organisasi (X ₂) -> Kinerja karyawan (Y)	0,232	0,191	0,849	ditolak
H4	Budaya organisasi (X ₂) -> Kepuasan kerja (Z)	0,130	5,173	0,000	diterima
H5	Kepuasan kerja (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	0,177	1,015	0,177	ditolak

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Hipotesis	Nilai Std Koefisien	T Statistic	P Value	Kesimpulan
H6	Gaya kepemimpinan (X_1) -> Kepuasan kerja (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	0,052	0,970	0,333	ditolak
H7	Budaya organisasi (X_2) -> Kepuasan kerja (Z) -> Kinerja karyawan (Y)	0,134	0,906	0,365	ditolak

Sumber: data diolah Smart PLS 3.0, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai P value sebesar 0,000 dan nilai T Statistics sebesar 4,018. Karena nilai P value $0,000 < 0,05$ dan nilai T Statistics $4,018 > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai P value sebesar 0,042 dan nilai T Statistics sebesar 2,038. Karena nilai P value $0,042 < 0,05$ dan nilai T Statistics $2,038 > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai P value sebesar 0,849 dan nilai T Statistics sebesar 0,191. Karena nilai P value $0,849 > 0,05$ dan nilai T Statistics $0,191 > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai P value sebesar 0,000 dan nilai T Statistics sebesar 5,173. Karena nilai P value $0,000 < 0,05$ dan nilai T Statistics $5,173 > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, H_0 diterima dan H_a ditolak.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai P value sebesar 0,177 dan nilai T Statistics sebesar 1,015. Karena nilai P value $0,177 > 0,05$ dan nilai T Statistics $1,015 > 1,96$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima.
6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai P value sebesar 0,333. Karena nilai P value $0,333 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.
7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai P value sebesar 0,365. Karena nilai P value $0,365 > 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima.

Pembahasan

1. Gaya kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari karena seorang pemimpin yang baik dapat memberikan arahan yang jelas, memotivasi, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan yang mendukung juga menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh pemimpinnya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, menunjukkan loyalitas yang tinggi, serta berkontribusi maksimal terhadap keberhasilan koperasi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang positif dapat memperbaiki komunikasi, mengurangi konflik, dan memperkuat kerjasama tim, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam operasional koperasi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif adalah faktor penting dalam mendorong kinerja karyawan yang optimal di Koperasi Tirta Lestari.
2. Gaya kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Tirta Lestari karena pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Kepemimpinan yang baik melibatkan keterampilan komunikasi yang kuat, empati, dan kemampuan untuk memberikan umpan balik konstruktif, yang semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja. Ketika pemimpin secara aktif mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan serta aspirasi karyawan, mereka dapat memberikan dukungan yang diperlukan untuk perkembangan profesional dan pribadi, serta mengatasi masalah yang timbul. Hal ini menciptakan rasa keterhubungan dan penghargaan di

antara karyawan, yang meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang positif dapat memperbaiki atmosfer kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan moral tim, sehingga karyawan merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif berperan krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja di Koperasi Tirta Lestari.

3. Budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari karena beberapa faktor. Pertama, budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya diterapkan atau dipahami oleh seluruh anggota tim, sehingga tidak memberikan dampak yang diharapkan pada kinerja. Kedua, karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, atau kondisi kerja sehari-hari yang langsung mempengaruhi motivasi dan produktivitas mereka. Selain itu, budaya organisasi yang ada tidak cukup kuat atau relevan untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan secara signifikan. Jika budaya yang diterapkan tidak sesuai dengan nilai-nilai atau harapan karyawan, atau jika terdapat perbedaan antara budaya yang diharapkan dan praktik yang dilakukan, maka pengaruhnya terhadap kinerja karyawan menjadi minim. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi penting, dalam konteks Koperasi Tirta Lestari, faktor-faktor lain memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Tirta Lestari karena budaya yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan. Budaya organisasi yang baik menetapkan nilai-nilai dan norma-norma yang mengedepankan penghargaan, kolaborasi, dan pengembangan pribadi, yang semuanya berkontribusi pada kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang menghargai kontribusi mereka dan mendukung kesejahteraan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Budaya yang positif juga memperkuat rasa identitas dan keterhubungan di antara karyawan, meningkatkan moral dan komitmen mereka terhadap organisasi. Dengan adanya budaya yang baik, karyawan merasa lebih dihargai, lebih termotivasi, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka merasakan harmoni antara nilai-nilai pribadi mereka dan nilai-nilai organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di Koperasi Tirta Lestari.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari karena adanya kekhawatiran bahwa faktor-faktor lain memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja. Meskipun kepuasan kerja penting, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, sistem penghargaan, pelatihan, dan dukungan manajerial. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka tetapi tidak mendapatkan sumber daya yang memadai, pelatihan yang tepat, atau insentif yang memadai, kepuasan kerja mereka tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara signifikan. Selain itu, adanya ketidakcocokan antara kepuasan kerja dan tuntutan pekerjaan atau kurangnya tantangan dalam pekerjaan dapat mengurangi dampak positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan demikian, meskipun kepuasan kerja merupakan elemen penting, faktor-faktor lain yang lebih langsung terkait dengan pengelolaan dan operasional pekerjaan dapat memainkan peran yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari karena kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang lebih langsung dan spesifik. Meskipun gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, faktor-faktor seperti beban kerja, kondisi lingkungan kerja, dan sistem penghargaan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan secara langsung. Jika karyawan tidak melihat adanya perubahan signifikan dalam kondisi kerja atau tidak merasa mendapatkan dukungan yang memadai meskipun mereka puas dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja tidak cukup untuk memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja bisa menjadi hasil dari berbagai faktor dan tidak selalu mencerminkan perubahan langsung dalam kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, meskipun kepuasan kerja dapat berperan penting, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan tidak sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja di Koperasi Tirta Lestari.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari karena adanya faktor-faktor lain yang lebih langsung mempengaruhi hubungan tersebut. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, tetapi kinerja karyawan juga sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti pelatihan, keterampilan, dan sumber daya yang tersedia. Jika budaya organisasi baik tetapi karyawan tidak mendapatkan pelatihan yang memadai, alat yang tepat, atau dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka, kepuasan kerja tidak cukup untuk menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja yang optimal. Selain itu, kepuasan kerja bisa jadi

lebih merupakan hasil dari budaya organisasi daripada faktor penengah yang mempengaruhi kinerja secara langsung. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi yang positif penting untuk menciptakan kepuasan kerja, kepuasan kerja itu sendiri tidak berfungsi sebagai mediator yang efektif dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan di Koperasi Tirta Lestari.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Koperasi Tirta Lestari.
3. Budaya organisasi tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.
4. Budaya organisasi berpengaruh memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Koperasi Tirta Lestari.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan pada Koperasi Tirta Lestari.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Koperasi Tirta Lestari, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut: Pertama, penting bagi manajemen koperasi untuk terus meningkatkan gaya kepemimpinan mereka dengan fokus pada pengembangan keterampilan komunikasi, pemberian umpan balik yang konstruktif, dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan untuk memaksimalkan kinerja mereka. Kedua, manajemen harus memperkuat budaya organisasi yang positif dengan mengintegrasikan nilai-nilai dan norma-norma yang mendukung kolaborasi, penghargaan, dan pengembangan profesional, sehingga karyawan merasa lebih terhubung dan berkomitmen terhadap tujuan koperasi. Selain itu, walaupun kepuasan kerja tidak terbukti sebagai mediator dalam penelitian ini, tetap penting untuk memantau dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara langsung melalui program penghargaan, pelatihan, dan penilaian yang berkala. Dengan demikian, koperasi dapat memastikan bahwa semua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dikelola secara holistik untuk mencapai hasil yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta
- Ananda Sabil Husain (2015) *Penelitian bisnis dan manajemen menggunakan partial least squares (PLS) dengan smart PLS 3.0*, Modul ajar jurusan manajemen fakultas ekonomi dan bisnis universitas Brawijaya
- Awfriellinka Pramesty, Edwin Agus Buniarto, & Diana Ambarwati. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Mekar Swalayan Kediri. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(6), 110–122. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i6.383>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks.
- Edy Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Hari sulaksono. 2019. *Budaya organisasi dan kinerja*. Sleman: Deepublish.
- Hasibuan, Malayu S, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- House, R. J. & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3,
- Mukmin, S., & Prasetyo, I. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI

VARIABEL	INTERVENING.	Jurnal	Manajerial	Bisnis,	4(2),	123-136.
----------	--------------	--------	------------	---------	-------	----------

<https://doi.org/10.37504/jmb.v4i2.297>

- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Grafindo
- Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. –Ed.10, Cet13-. Jakarta: Erlangga
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.
- Robbins, Stephen P & Mary Coulter. 2010. Manajemen Jilid 1/ Stephen P
- Sarwono, J., 2015, Mengenal PLS-SEM. In J, Sarwono, Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM), Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Sugiyono, (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta
- Torang, Syamsir. (2014). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi). Bandung: Alfabeta
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Pearson.