

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

**(Studi Kasus Pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen
Malang)**

SKRIPSI



Oleh

ZAFIRA MAULIDA RAHMA

NIM : 19510227

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2022

LEMBAR PERSETUJUAN

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

SKRIPSI

Oleh

ZAFIRA MAULIDA RAHMA

NIM : 19510227

Telah Disetujui Pada Tanggal 15 Desember 2022

Dosen Pembimbing,



Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 19931219201903101

LEMBAR PENGESAHAN

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**

SKRIPSI

Oleh

ZAFIRA MAULIDA RAHMA

NIM : 19510227

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji

Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)

Pada 29 Desember 2022

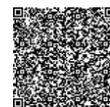
Susunan Dewan Penguji:

Tanda Tangan

1. Penguji Utama

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

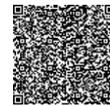
NIP : 199311292020121005



2. Ketua Penguji

Setiani, M.M

199009182018012002



3. Sekretaris Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

199312192019031012



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zafira Maulida Rahma

NIM : 19510227

Fakultas/Jurusan: Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Kasus Pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang)** adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 27 Desember 2022

Hormat Saya,



Zafira Maulida Rahma

NIM : 19510227

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmaanirrahim, puji syukur kepada Allah SWT serta sholawat dan salam selalu tercurahkan pada baginda Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah ala kulli hal dengan ini saya persembahkan skripsi ini kepada:

Bapak tersayang Saiful Khozi dan Ibu tercinta Umi Kulsum yang selalu istiqomah dalam mendoakan, mendukung dalam setiap keadaan, yang selalu ada dan siap ketika saya merasa down dan mau putus asa. Tapi beliau selalu memberi semangat hingga saya kembali bangkit. Semoga saya selalu membuat bangga dan bahagia Bapak dan Ibu. Terimakasih banyak Bapakku dan Ibuku.

Kakak Rifqi Rahmat Raharjo dan Indriani Choirul Nisa serta keponakan Almahyra Nadhira Inqi yang sudah ikut mendoakan dan mensupport dalam pengerjaan skripsi ini. Terimakasih juga untuk keluarga baik dari keluarga bapak dan keluarga Ibu, Kakek Nenek, Pakde Bude, Paklek Bulek yang turut serta mendoakan dalam pengerjaan skripsi ini dan tak lupa sepupu Agustin Putri Lestari, Agustin Dwi Nita Sari, Asyifa Malaida dan Keysha Assahla Alifia yang telah berkontribusi dan mendukung penyelesaian skripsi ini.

Bapak Feri Dwi Riyanto,SE., ME selaku dosen wali terimakasih atas pendampingannya selama ini. Serta Bapak Ikhsan Maksum, M.Sc saya ucapkan terimakasih atas berbagi ilmu dan bimbingannya selama ini hingga skripsi ini selesai.

Teman-temanku Syahrol Munifah, Azizah Rahma, Ruhma Hidayati, Vina Khusna, Laily Ummi, Fifi Mustaghfiroh, Nabila Hafna terimakasih sudah menghiasi perjalanan hidupku dan menjadi pendengar yang baik. Serta teman-teman yang lain yang tak dapat disebutkan satu persatu.

Teruntuk orang yang selalu memotivasi, menguatkan dan mendukung dalam penyelesaian skripsi ini, terimakasih yang terkasih dan tersayang Mas Zulfan Hendika Ardi Firmansah.

MOTTO

MAN JADDA WA JADDA

Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil

KUN FAYAKUN

Tidak ada yang tidak mungkin jika Allah berkehendak

(YAKIN)

“Selalu Ada Jalan Bagi Mereka Yang Mau Berusaha dan Tidak Mudah Menyerah”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat, dan hidayah-Nya sehingga penyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang)” dapat terselesaikan. Sholawat serta salam tetap tucurahkan atas kehadiran baginda Nabi besar Muhammad SAW, dimana dengan ajaran-ajarannya kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal dengan terbekali Iman dan Islam.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan kerendahan hati dan rasa hormat. Ucapan terimakasih penulis dihaturkan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu memberikan motivasi, arahan, dan semangat untuk membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Pimpinan BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang yang sudah mengizinkan BUMDesnya untuk diteliti.
7. Kedua orang tua saya serta seluruh keluarga yang selalu mendukung serta selalu mendoakan dan memberikan semangat dari awal studi hingga penulisan tugas akhir skripsi ini.
8. Kakak Rifqi Rahmat Raharjo dan Indriani Choirul Nisa serta keponakan Almahyra Nadhira Inqi yang sudah ikut mendoakan dan mendukung dalam pengerjaan skripsi ini.
9. Mas Zulfan Hendika Ardi Firmansah yang selalu memotivasi, menguatkan dan mendukung dalam penyelesaian skripsi.

10. Teman-teman Munifa, Rahma, Ruhma, Khusna, Fifi, Laily, Nabila yang memberi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.

11. Teman-Teman pondokku, terkhusus kamar 24 tadika mesra dan kamar 23 habitat terimakasih sudah membantu dan mendukung dalam penyelesaian skripsi ini.

12. Teman-teman seperjuangan dan seangkatan jurusan manajemen 2019 yang sudah membantu dan memotivasi dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

13. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik semua pihak. Aamiin ya rabbal ,alamin..

Malang, 20 Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	2
LEMBAR PENGESAHAN	3
SURAT PERNYATAAN.....	4
HALAMAN PERSEMBAHAN	5
MOTTO	6
KATA PENGANTAR	7
DAFTAR ISI.....	9
DAFTAR TABEL.....	12
DAFTAR GAMBAR	13
DAFTAR LAMPIRAN.....	14
BAB I Pendahuluan	18
1.1 Latar belakang	18
1.2 Rumusan Masalah	24
1.3 Tujuan Penelitian.....	24
1.4 Manfaat Penelitian.....	25
BAB II Kajian Pustaka.....	26
2.1 Penelitian Terdahulu.....	26
2.2 Kajian Teori.....	35
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional	35
2.2.2 Budaya Organisasi	39
2.2.3 Kinerja Karyawan	41
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	44
2.3 Kerangka Konseptual	46
2.4 Hubungan Antar Variabel	46
2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan	46
2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	47
2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.....	48
2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja.....	50

2.5	Model Hipotesis	51
2.6	Hipotesis Penelitian	51
BAB III Metode Penelitian		52
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	52
3.2	Lokasi Penelitian	52
3.3	Populasi dan Sampel	52
3.3.1	Populasi.....	52
3.3.2	Sampel	53
3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	53
3.5	Data dan Jenis Data	53
3.6	Metode Pengumpulan Data	54
3.7	Definisi Operasional Variabel	54
3.8	Skala Pengukuran	58
3.9	Analisis Data	59
3.9.1	Analisis Deskriptif	59
3.9.2	Teknik Analisis	59
BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan		63
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	63
4.1.1	Profil BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto	63
4.1.2	Unit Usaha BUMDes Kerto Raharjo	65
4.2	Pembahasan Subjek Penelitian	66
4.2.1	Deskripsi Responden	66
4.2.2	Deskripsi Responden Variabel.....	67
4.2.3	Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS)	72
4.2.4	Evaluasi Model PLS	72
4.3	Pembahasan	85
4.3.1	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.....	85
4.3.2	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	87
4.3.3	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	88
4.3.4	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	90

BAB V Penutup	92
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	95
LAMPIRAN 1.....	99
LAMPIRAN 2.....	103
LAMPIRAN 3.....	113
LAMPIRAN 4.....	115
LAMPIRAN 5.....	118
LAMPIRAN 6.....	119
LAMPIRAN 7.....	120
LAMPIRAN 8.....	121

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	33
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan	33
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	58
Tabel 4.1 Unit Usaha BUMDes Kerto Raharjo	64
Tabel 4.2 Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dan usia.....	65
Tabel 4.3 Distribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional.....	66
Tabel 4.4 Distribusi variabel budaya organisasi	67
Tabel 4.5 Distribusi variabel kinerja karyawan	68
Tabel 4.6 Distribusi variabel kepuasan kerja	69
Tabel 4.7 Faktor loading	72
Tabel 4.8 Cross Loading	74
Tabel 4.9 AVE	75
Tabel 4.10 Composite reliability.....	76
Tabel 4.11 Nilai R-Square.....	77
Tabel 4.12 Pengaruh langsung	79

DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	44
2.2 Model Hipotesis	49
4.1 Outer Model	72

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Kuesioner Penelitian	95
LAMPIRAN 2 Hasil Kuesioner Penelitian.....	99
LAMPIRAN 3 Deskripsi Responden Variabel.....	103
LAMPIRAN 4 Hasil Analisis PLS.....	115
LAMPIRAN 5 Surat Izin Penelitian.....	118
LAMPIRAN 6 Biodata Penelitian.....	119
LAMPIRAN 7 Bukti Konsultasi.....	120
LAMPIRAN 8 Surat Bebas Plagiarisme.....	121

ABSTRAK

Rahma, Zafira Maulida. 2022. SKRIPSI. Judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada BUMDes Boonpring Sanankerto Turen Malang"

Pembimbing : Ikhsan Maksum, M.Sc

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

Keberhasilan program kerja BUMDes dapat diukur dengan tingkat kinerja karyawan, yang mana indikator keberhasilan tersebut dapat memberi kepuasan tersendiri bagi BUMDes maupun pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel pada penelitian adalah 95 orang karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi dan kuesioner. Dalam teknik analisis, penelitian ini menggunakan alat analisis SmartPLS. Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang.

ABSTRACT

Rahma, Zafira Maulida. 2022. THESIS. Title: "The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance on Job Satisfaction as a Mediating Variable (Case Study on a village-owned enterprise Ecotourism Boonpring Sanankerto Turen Malang)"

Advisor : Ikhsan Maksum, M.Sc

Keywords : Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Employee Performance, Job satisfaction

The success of the village-owned enterprise program can be measured by the level of employee performance, which is the success indicator that can provide satisfaction for the village-owned enterprise and the parties involved in it. Transformational leadership style and organizational culture are factors that influence job satisfaction. This study aims to investigate and analyze whether there is an influence of transformational leadership style on employee performance, organizational culture influences employee performance, transformational leadership style influences employee performance with job satisfaction as a mediating variable, and organizational culture influences employee performance with job satisfaction as a mediating variable.

This study uses a quantitative research method. The population and sample in this study were 95 employees of Boonpring Ecotourism village-owned enterprise by using a saturated sample technique. Data collection techniques used are observation and questionnaire methods. In terms of analysis techniques, this study uses smartPLS analysis tools. The variables in this study are leadership transformation style, organizational culture, employee performance, and job satisfaction.

The results indicated that transformational leadership style had a positive effect but not significant on employee performance, organizational culture had a positive and significant effect on employee performance, job satisfaction could not mediate the influence of transformational leadership style on employee performance and job satisfaction could not mediate the influence of organizational culture on employee performance in village-owned enterprise Ecotourism Boonpring Sanankerto Turen Malang.

مستخلص البحث

رحمة. زافيرة موليدا ٢٠٢٢. البحث الجامعي. الموضوع: "تأثير أسلوب القيادة الثقافية التحويلية والتنظيمية على أداء الموظف الرضا الوظيفي كمتغير وساطة (دراسات حالة عن الشركات المملوكة للقرى السياحة البيئية بون برينج سانانكيتو تورين مالانج)"
المشرف: احسان مكسوم ماجستير في العلوم
الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة التحويلية ، الثقافة التنظيمية ، أداء الموظف ، الرضا الوظيفي.

يمكن قياس نجاح برنامج عمل الشركات المملوكة للقرى من خلال مستوى أداء الموظف ، حيث يمكن لمؤشر النجاح أن يرضي الشركات المملوكة للقرى والأطراف المشاركة فيه. يعد أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. يهدف هذا البحث إلى فحص وتحليل ما إذا كان هناك تأثير لأسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظف ، فالثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الموظف ، ويؤثر أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ، وتؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف مع الرضا الوظيفي باعتباره متغير وسيط.

يستخدم هذا البحث نوعًا من البحث الكمي. كان عدد السكان والعينة في الدراسة 95 موظفًا في الشركات المملوكة للقرى السياحة البيئية بون برينج باستخدام تقنية أخذ العينات هي تقنية العينة المشبعة. تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي طرق المراقبة والاستبيان. من حيث تقنيات التحليل ، يستخدم هذا البحث أدوات تحليل المربعات الصغرى الجزئية الذكية. المتغيرات في هذه الدراسة هي أسلوب القيادة التحويلية ، والثقافة التنظيمية ، وأداء الموظف ، والرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية ليس له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظف ، كما أن للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف ، والرضا الوظيفي لا يمكن أن يتوسط تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظف ، والرضا الوظيفي لا يمكن أن يتوسط التأثير. للثقافة التنظيمية حول أداء الموظفين في المشاريع المملوكة للقرى السياحة البيئية بون برينج سانانكيتو تورين مالانج.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Dalam pendirian BUMDes, potensi desa menjadi faktor dasar didirikannya BUMDes. Banyak sekali potensi desa yang apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan yang sangat besar. Contohnya seperti potensi sumber daya alam, yang mana hutan bambu dan danau menjadi hal yang dimanfaatkan masyarakat untuk pengembangan Ekowisata Boonpring. Selain itu potensi sumber daya manusia juga menjadi faktor terpenting dalam pendirian BUMDes. Dalam menciptakan BUMDes yang inovatif diperlukan ide-ide yang cemerlang dari pihak sumber daya manusianya sendiri, dalam kata lain adalah orang-orang pengelola BUMDes. Oleh karena itu diperlukan kompetensi SDM yang unggul untuk menciptakan BUMDes yang maju. Kemudian ada pula potensi lingkungan, keuangan dan pasar yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung berdirinya BUMDes pada pengelolaannya. Oleh karenanya, ketika BUMDes dapat dikelola dengan berdasarkan potensi unggulan yang dimiliki desa maka peran BUMDes sebagai badan usaha penghasil pendapatan yang dimiliki desa dapat dioptimalkan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat (Anggareni, 2016).

Pada perjalanannya dalam pendirian BUMDes, tidak sedikit hambatan atau kendala yang harus dihadapi oleh para pengelola BUMDes. Dalam aspek sumber daya manusia, pengelolaan dilaksanakan oleh orang yang tingkat pendidikannya rendah. Sehingga kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pengelola BUMDes dalam mengelola BUMDes. Sumber daya alam yang dikelola pun belum dioptimalkan dengan maksimal. Kemudian adanya persaingan usaha dengan pengelola usaha wisata dari pihak swasta maupun non BUMDes, dari hal tersebut para pengelola BUMDes harus mempersiapkan strategi persaingan yang baik untuk dapat bersaing dengan para pesaing dari luar. Selain itu, setelah datangnya pandemi hal tersebut mengakibatkan adanya kebijakan untuk membatasi jumlah kunjungan,

yang pada akhirnya terjadi penurunan pengunjung yang berdampak dalam aspek pasar. Pendirian BUMDes sebaiknya direncanakan dengan matang terkait jenis usaha yang akan dilakukan dan mekanisme pengelolaannya sehingga benar-benar dapat bermanfaat sebagai suatu usaha ekonomi produktif untuk meningkatkan perekonomian desa dan masyarakat secara luas. Namun demikian banyak juga desa yang gagal dalam menjalankan BUMDes karena kurang siapnya desa, potensi desa yang minim, jenis usaha yang terbatas, pengetahuan sumberdaya pengelola serta partisipasi masyarakat yang rendah (Agunggunanto dkk, 2016).

Dengan adanya kendala-kendala tersebut, menimbulkan dampak masalah dari aspek-aspek yang ada. Banyak BUMDes yang akhirnya belum maju karena kurangnya pengelolaan yang baik. Usaha yang dikelola BUMDes harus mampu bersaing dengan pesaing luar yang lebih maju. Sehingga harus ada inovasi-inovasi yang membangun untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik. Kemudian kurangnya modal yang memadai untuk pembangunan BUMDes, membuat program BUMDes ini menjadi terhambat dalam pengelolaannya. Akhirnya banyak BUMDes di beberapa daerah yang tutup dan tidak meneruskan program kerjanya. Agar BUMDes menjadi *sustainable* maka perlu peningkatan sarana prasarana, inovasi produk yang dihasilkan, mengembangkan jaringan distribusi produk, serta pelatihan SDM secara berkala dan budaya organisasi yang baik (Rahmawati, 2020).

Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut (Asrofi, 2007). Perlunya arahan, bimbingan dan dorongan dukungan dari seorang pemimpin tersebut dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Mulai dari perencanaan sampai langkah-langkah pengambilan keputusan yang menjadikan pentingnya kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan BUMDes. Contohnya seperti tingkat pendidikan yang rendah dalam kualifikasi tenaga kerja, hal ini mendorong seorang pemimpin untuk mengambil langkah yang tepat dalam pengambilan keputusannya

dengan mengadakan sebuah pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja para karyawan. Hal ini mengacu pada gaya kepemimpinan transformasional, yang mana gaya kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk mengesampingkan kepribadian mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut mereka, mengubah kesadaran pengikut mereka tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama-sama (Robbins, 2008).

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin menjadi hal yang berpengaruh dalam menciptakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diterapkan organisasi. Seorang pemimpin akan mewujudkan budaya organisasi yang inovatif dan berpengaruh baik bagi sumber daya manusia maupun organisasi, yang mana hal tersebut harus dilakukan dalam setiap individu sebagai aturan yang ditetapkan seorang pemimpin dalam usaha mewujudkan kualitas organisasi. Sewaktu individu-individu itu masuk ke dalam organisasi mereka masuk ke dalam norma yang ada, masuk terhadap cerita orang-orang yang menyatakan apa yang terjadi, aturan-aturan formal dan prosedur formal organisasi, disamping itu masuk pula pada kode tingkah laku formal, ritual, tugas, sistem pembayaran, istilah dan gurauan yang hanya dapat dimengerti oleh orang dalam. Elemen-elemen ini merupakan beberapa dari manifestasi budaya organisasi (Lutans, 1995).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain Robins (2006). Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang kemudian menjadi rujukan bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain Mas'ud (2004). Budaya organisasi ini merupakan tradisi atau kebiasaan yang diciptakan untuk dilaksanakan oleh para sumber daya manusia di dalam organisasi, yang mana kebiasaan ini apabila berhasil dilakukan akan meningkatkan kualitas

organisasi tersebut. Budaya dibagi oleh anggota kelompok belajar melalui keanggotaan kelompok dengan asumsi memperoleh, perilaku dan nilai-nilai yang mempengaruhi sikap dan perilaku sosial anggota kelompok. Budaya organisasi kemudian menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan Steers, Sanchez - runde & Nardon (2010).

Rendahnya tingkat pendidikan pada sebagian besar karyawan BUMDes mengakibatkan terlihatnya kebiasaan kurang baik pada beberapa karyawan dalam memberikan sebuah pelayanan. Hal ini menjadi sebuah tantangan untuk pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi yang baik. Yang mana dengan adanya budaya organisasi tersebut dapat memperbaiki kinerja para karyawan. Pelayanan yang baik oleh karyawan juga didasari peran pemimpin dalam memberi ucapan apresiasi atas prestasi yang dilakukan karyawan. Dengan begitu karyawan akan merasa dihargai kinerjanya. Hal tersebut sesuai seperti yang dikatakan oleh (Armstrong & Baron, 1998) bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja dan bagaimana proses suatu pekerjaan berlangsung.

Prestasi kerja yang dihargai atau diapresiasi dapat lebih menghasilkan kepuasan kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan memberi *reward* ucapan penghargaan atas prestasi yang dilakukan atau dicapai oleh pegawai. Dengan hal tersebut pegawai dapat merasa puas atas kinerja yang telah dilakukannya. Menurut (Hasibuan, 2011) mendefinisikan bahwa, “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Artinya apabila seorang karyawan dihargai atas kinerja yang telah dicapainya, maka hal tersebut akan semakin meningkatkan rasa senang dan cinta terhadap pekerjaannya. Kepuasan juga bisa dilihat dari aspek *financial* contohnya seperti kebutuhan primernya yakni sandang, pangan dan papan. Apabila kebutuhan primer ini bisa terpenuhi maka akan ada kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan. (Umar, 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Pada

hakikatnya karyawan akan merasa semakin nyaman dalam pekerjaannya apabila mendapatkan kepuasan kerja tersendiri.

Beberapa studi mendukung bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan peningkatan kinerja dalam suatu organisasi (Yanthy dkk, 2020); (Putra & Suwandana, 2019) dan (Pratama, 2020). Kemudian (Wisnawa & Dewi, 2020) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan kepuasan kerja dengan positif, demikian juga (Prahasti & Wahyono, 2019); (Supriyadi, 2019) dan (Sugiono & Tobing, 2021). Di sisi lain (Idris dkk, 2022); (Nurdin & Rohendi, 2016) dan (Sugiyono & Rahajeng, 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak dapat berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan dikarenakan kurangnya penguatan variabel tertentu dalam meningkatkan variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu perlunya variabel perantara sebagai penguat hasil penelitian.

(Sopyan, 2018); (Sugiono dkk, 2022) dan (Supriyadi, 2019) menemukan bahwa budaya organisasi akan sangat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Demikian juga (Ulum, 2022) (Prahasti & Wahyono, 2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi dalam rangka keberhasilan terciptanya budaya organisasi yang baik. Hal ini didukung oleh (Pranita & Dewi, 2018) yang mengatakan bahwa kinerja tidak akan berjalan baik, apabila tidak di dorong dengan adanya kepuasan kerja pada saat bekerja. Namun di sisi lain (Rindi, 2019) menjelaskan bahwa persaingan kerja dapat menimbulkan rasa cemas, takut, stress, prasangka negatif yang dialami karyawan sehingga menurunkan produktivitas kerja karyawan. Dikatakan pula di dalamnya bahwa terpenuhinya kepuasan kerja dikarenakan adanya faktor motivasi kerja dan persaingan kerja. Adanya penurunan produktivitas kerja akibat persaingan kerja tersebut, mengakibatkan hasil dari penelitian mengatakan bahwa kepuasan kerja dalam kinerja tidak dapat berperan sebagai mediasi.

Berdasarkan *research gap* di atas mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja menunjukkan masih adanya kontradiksi atau perbedaan hasil dalam penelitian dan penguatan teori dari (McNeese, 1993) dalam (Hernanta & Ratmawati, 2018) yang menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok), pembuatan perencanaan, pengendalian biaya serta pemahaman data. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, menginvestigasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, menginvestigasi peran pemediasi kepuasan kerja. Melihat adanya ketidaksamaan dalam hasil penelitian, maka peneliti tertarik untuk meneliti pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto.

BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto adalah badan usaha milik desa yang mengelola wisata berupa danau buatan berasal dari sumber mata air dan hutan bambu, yang kemudian dinamakan Boonpring. Potensi desa yang dimiliki tersebut menjadi tujuan untuk meningkatkan perekonomian Desa Sanankerto yang dikenal dengan desa wisatanya. Dalam menjaga kualitas ekowisata yang ada, BUMDes ini selalu menjaga kualitas pelayanannya dengan meningkatkan sumber daya manusia. Pemimpin merupakan *role model* dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari level atas kepemimpinan (Prayudi, 2020) Dengan sistem organisasi yang lebih menekankan pada *leadership* yang kekeluargaan, menjadikan karyawan lebih menikmati pekerjaan yang dilakukan. Yang mana dalam BUMDes ini pemimpin selalu mendengarkan keluhan kesah karyawan, memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan. Dengan dekat pada karyawan, pemimpin dapat mengetahui apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan. Jadi pada prinsip kepemimpinan di BUMDes tersebut antara pemimpin dan karyawan tidak jauh beda. Ada kalanya pemimpin bisa menjadi teman, sahabat, orangtua bagi karyawan.

Kotter & Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain. Budaya organisasi yang diterapkan di BUMDes adalah terbuka, transparan dan akuntabel. Apapun yang dilakukan di BUMDes bisa dilihat, ditanyakan, diamati oleh siapapun dan dipertanggungjawabkan pada siapapun sesuai mekanisme pertanggungjawabannya. Adanya sistem dan budaya organisasi yang baik tersebut dapat memunculkan kepuasan tersendiri bagi karyawan di BUMDes tersebut. Maka dari itu dengan keberadaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat melatih kemampuan penulis untuk melakukan penelitian secara ilmiah dan merumuskannya dalam bentuk tertulis serta menerapkan ilmu secara teoritis yang peneliti terima selama perkuliahan dan menghubungkannya dengan data yang peneliti peroleh dari lapangan. Dapat memperluas pengetahuan peneliti serta menjadi masukan mahasiswa Ilmu Ekonomi untuk mempersiapkan diri terjun ke dalam masyarakat.

2. Manfaat Bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai bahan informasi dan masukan kepada pemimpin/ketua BUMDes untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

3. Manfaat Bagi Masyarakat

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan sebagai sumber informasi bagi masyarakat sehingga dapat di jadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk mengembangkan usahanya khususnya di Desa Sanankerto Turen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. (Furqon & Qudbi, 2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Masyarakat Pada BUMDes Desa Rombasan Sumenep”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja masyarakat bumdes.
2. (Annisa & Supriyanto, 2021) yang berjudul “*The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on The Department of Transportation of Blitar City)*”. Hasilnya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kerja motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. (Idris dkk, 2022) yang berjudul “*Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture, And Employee Performance: A Case From Tourism Company In Indonesia*”. Dari hasil pengujian menunjukkan keberadaan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. (A. S. Supriyanto dkk, 2021) yang berjudul “*Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
5. (Sugiyono & Rahajeng, 2022) yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel *intervening* pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan

dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

6. (Prahasti & Wahyono, 2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai *Mediator*”. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
7. (Sopyan, 2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi”. Dari hasil penelitian budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (*employee engagement*) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8. (Sugiono dkk, 2022) yang berjudul “Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan”. Dari hasil analisis dan pembahasan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. (Supriyadi, 2019) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel *Intervening*”. Dari hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

10. (Bumi & Suartana, 2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Tri Hita Karana pada Kinerja LPD”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada kinerja LPD.
11. (Rindi dkk, 2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan”. Hasil penelitian menghasilkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi (*intervening*) hubungan persaingan kerja terhadap produktivitas kerja.
12. (Sugiono & Tobing, 2021) yang berjudul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasilnya menunjukkan Bahwa 1) Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh positif langsung terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi secara positif atau tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi variabel. 3) Kepuasan Kerja secara parsial memediasi pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi pada Kinerja karyawan. 4) Kepemimpinan adalah variabel dengan pengaruh terbesar pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang meningkat akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.
13. (Ulum, 2022) yang berjudul “Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan berperan sebagai *full mediation* antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Penelitian ini dengan penelitian terdahulu memiliki kesamaan, yaitu sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif. Selain itu, sama-sama menggunakan variabel dependen (Y) yang sama yaitu kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak pada landasan teori di dalamnya. Dalam penelitian

ini mencantumkan landasan teori dalam perspektif Islam pada 4 variabel, yakni pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Furqon & Qudbi, 2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Masyarakat Pada BUMDes Desa Rombasan Sumenep”.	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Kinerja masyarakat 	Regresi linier berganda (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja masyarakat BUMDes.
2.	(Annisa & Supriyanto, 2021) yang berjudul “ <i>The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on The Department of Transportation of Blitar City)</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Kinerja - Motivasi - Kepuasan kerja 	<i>Path Analysis</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kerja motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

3.	(Idris dkk, 2022) yang berjudul “ <i>Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture, And Employee Performance: A Case From Tourism Company In Indonesia</i> ”.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Transformasi onal leadership</i> - <i>Political skill</i> - <i>Organizational culture</i> - <i>Employee performance</i> 	Kuantitatif (PLS)	Dari hasil pengujian menunjukkan keberadaan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	(A. S. Supriyanto dkk, 2021) yang berjudul “ <i>Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Employee engagement</i> - Kinerja - Kepuasan kerja 	Kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki efek langsung pada kinerja karyawan. Ini mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
5.	(Sugiyono & Rahajeng, 2022) yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel <i>intervening</i> pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan - Kepuasan kerja - Kinerja pegawai - Motivasi 	Regresi linear berganda (PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap

	pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020”			Kinerja Pegawai.
6.	(Prahasti & Wahyono, 2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator”	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Lingkungan kerja - Kinerja pegawai - Kepuasan kerja 	Analisis deskriptif dan statistik inferensial	<p>Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa</p> <p>(1) ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>(2) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.</p> <p>(3) Ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.</p> <p>(4) Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>(5) kepuasan kerja secara positif dan</p>

				signifikan memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
7.	(Sopyan, 2018) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika (Dishubkominfo) Kabupaten Sukabumi”.	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi - Kepuasan kerja - Keterikatan karyawan - Kinerja karyawan 	<i>Analysis path</i> (analisis jalur), <i>software</i> SPSS versi 20.00	Dari hasil penelitian budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan (<i>employee engagement</i>) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
8.	(Sugiono dkk, 2022) yang berjudul “Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan”.	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja - Gaya kepemimpinan - Budaya organisasi - Motivasi - Kinerja karyawan 	Kuantitatif, analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Dari hasil analisis dan pembahasan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9.	(Supriyadi, 2019) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi - Kepuasan kerja - Gaya kepemimpinan 	Teknik analisis <i>Structural</i>	Dari hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi dan

	Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel <i>Intervening</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan - Komitmen organisasional 	<i>Equation Model</i> (SEM) dengan AMOS	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
10.	(Bumi & Suartana, 2019) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Tri Hita Karana pada Kinerja LPD"	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan transformasional - Budaya - Kinerja 	Regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada kinerja LPD
11.	(Rindi dkk, 2019) yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan"	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasi kerja - Persaingan kerja - Produktivitas kerja - Kepuasan kerja 	Deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menghasilkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi (<i>intervening</i>) hubungan persaingan kerja terhadap produktivitas kerja
12.	(Sugiono & Tobing, 2021) yang berjudul "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan"	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Budaya organisasi - Komunikasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan 	Model Persamaan (SEM)	Hasilnya menunjukkan Bahwa 1)Kepemimpinan, Budaya Organisasi,dan Komunikasi berpengaruh positif langsung terhadap Kepuasan Kerja.

			<p>2) Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi secara positif atau tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi variabel.</p> <p>3) Kepuasan Kerja secara parsial memediasi pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi pada Kinerja karyawan.</p> <p>4) Kepemimpinan adalah variabel dengan pengaruh terbesar pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.</p> <p>Kepuasan kerja yang meningkat akan</p>
--	--	--	---

				berdampak pada peningkatan kinerja karyawan
13.	(Ulum, 2022) yang berjudul “Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi”	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja - Budaya organisasi - Kinerja pegawai 	<i>Partial Least Square</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan berperan sebagai <i>full mediation</i> antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Judul	Persamaan	Perbedaan
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan variabel dependen (Y) yang sama, yaitu kinerja 	Dalam penelitian ini mencantumkan landasan teori dalam perspektif Islam pada 4 variabel, yakni pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi

mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Kharis, 2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka (Edison dkk, 2016). Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut mereka, mengubah kesadaran pengikut mereka tentang masalah yang dihadapi dengan membantu orang lain untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan mampu menyenangkan dan menginspirasi pengikut mereka untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan bersama-sama (Robbins, 2008)

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mengajak pengikutnya untuk peningkatan atau pengembangan diri guna mencapai tujuan organisasi yang lebih baik. Kepemimpinan ini sebagai cara untuk menunjukkan kemampuan pemimpin dalam sifat keterbukaan dengan pengikutnya tentang apa yang dibutuhkan atau kendala yang dihadapi oleh pengikutnya, sehingga pemimpin dapat mengarahkan dan membimbing pengikutnya dengan baik untuk mencapai kepentingan organisasi.

2.2.1.2 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass & Avolio dalam Yukl (2010:304) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Kharisma (*Charisma*) / Pengaruh yang Ideal, sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis. Menyangkut visi dan tujuan yang menantang dan memotivasi karyawan untuk bekerja diluar kepentingan pribadi mereka untuk mencapai tujuan bersama

2. Inspirasi (*Inspiration*), yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan, inspirasi dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, peran pemimpin dalam menginspirasi karyawan dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan karyawan. Sehingga dapat meningkatkan semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, diperlihatkan dari antusiasme dan optimism yang tinggi. Pemimpin menciptakan ekspektasi komunikasi yang baik dengan bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan bersama.
3. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Peran pemimpin dalam inovasi untuk memacu karyawan untuk berkreatifitas.
4. Perhatian Individual (*Individualized consideration*), yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan diri orang-orang yang dipimpinnya. Memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing karyawan untuk berprestasi dan berkembang.

2.2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam mentransformasikan sumber daya organisasinya, seperti sumber daya manusia, fasilitas, dana, waktu, dan lain sebagainya untuk mencapai target yang ditentukan. Kepemimpinan transformasional juga dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang dapat menjaga komitmen pengikutnya dalam mencapai visi misi organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu kepemimpinan yang dilakukan oleh Rasulullah SAW. Contohnya seperti keberhasilan Nabi yang dapat menjaga komitmen pengikutnya yaitu para sahabat, hingga saat ini terlihat terbukti

jelas keberhasilan dalam berbagi nilai-nilai dan visi yang diwahyukan kepadanya, yaitu agama Islam. Bukti nyata tersebut dirasakan oleh umat Islam di dunia yakni mereka dapat merasakan hasil dari transformatifnya kepemimpinan Rasulullah SAW, karena hingga kini umat Islam masih berkomitmen dalam berislam, beriman dan berihsan, sebagaimana diajarkan oleh Rasulullah dan juga tetap berbagi nilai-nilai dari agama Islam. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional telah digunakan oleh Rasulullah SAW dalam menyebarkan dan mengajarkan agama Islam. Dalam Q.S. Al-Baqarah: 30 Allah berfirman yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ ۗ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (البقرة: 30)

Artinya : *Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.” (Q.S. Al-Baqoroh: 30)*

Dari ayat tersebut menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia hidup di dunia tidak lain adalah sebagai khalifah di muka bumi. Yang artinya manusia adalah seorang pemimpin, yang mana ia harus dapat mempengaruhi pengikutnya ke arah yang lebih baik. Pemimpin yang baik akan mengarahkan pengikutnya menuju jalan yang di ridhoi Allah. Hal ini juga didukung dengan hadist yaitu sebagai berikut:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ يُطِيعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ يَعْصِ الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي وَإِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ فَإِنْ أَمَرَ بِتَفْوَى اللَّهِ وَعَدَلَ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا وَإِنْ قَالَ بِعَيْرِهِ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ. رواه البخاري.

Artinya : *“Barang siapa yang taat kepadaku berarti dia telah taat kepada Allah dan barang siapa yang bermaksiat kepadaku berarti dia telah bermaksiat kepada Allah. Dan barang siapa yang taat kepada pemimpin berarti dia telah taat kepadaku dan barang siapa yang bermaksiat kepada pemimpin berarti dia telah bermaksiat kepadaku. Dan sesungguhnya imam (pemimpin) adalah laksana benteng, dimana orang-orang akan berperang mengikutinya dan berlindung dengannya. Maka jika dia memerintah dengan berlandaskan taqwa kepada Allah*

dan keadilan, maka dia akan mendapatkan pahala. Namun jika dia berkata sebaliknya maka dia akan menanggung dosa”. (H.R. Bukhori) Shahih Al-Bukhari No. 2737

2.2.2 Budaya Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi pastinya kita akan melakukan norma-norma atau aturan yang berlaku didalamnya. Dan orang yang masuk dalam organisasi tersebut harus melaksanakan hal tersebut sebagai upaya peningkatan dan pengembangan budaya organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh (Lutans, 1995) yang menyatakan bahwa sewaktu individu-individu itu masuk ke dalam organisasi mereka, maka mereka juga masuk ke dalam norma yang ada, masuk terhadap cerita orang-orang yang menyatakan apa yang terjadi, aturan-aturan formal dan prosedur formal organisasi, di samping itu juga masuk pada kode-kode tingkah laku formal, ritual, tugas, sistem pembayaran, istilah dan gurauan-gurauan yang hanya dapat dimengerti oleh orang dalam. Robins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi dianggap sebagai cerminan dalam organisasi, jadi apabila budaya organisasi itu baik dan benar-benar diterapkan oleh para anggota maka organisasi tersebut akan menjadi baik pula. Dan hal ini yang akan menjadi pembeda dari masing-masing organisasi yang ada.

2.2.1.1 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Organs & Dennis (1998) tiga indikator dalam pengukuran budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi
 - a. Mendorong menciptakan ide atau gagasan baru dalam pelaksanaan tugas
 - b. Usaha menciptakan ide atau gagasan baru
 - c. Memberi peluang mengimplementasikan ide atau gagasan baru
 - d. Memberikan keleluasaan bertindak lebih fleksibel
 - e. Memberi keleluasaan berimprovisasi untuk mencapai tujuan

2. Imbalan
 - a. Besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan harapan
 - b. Memberi imbalan sesuai dengan pengorbanan
 - c. Memberi penghargaan dan pengakuan hasil kerja bila berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan dengan benar
3. Kerjasama
 - a. Menerima pembentukan tim kerja untuk melaksanakan tugas
 - b. Kerjasama tim yang baik
 - c. Rasa saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja
 - d. Menerima bantuan kerjasama untuk kelancaran pekerjaan

2.2.2.2 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, budaya organisasi Islam terbangun dari nilai-nilai atau pesan Allah SWT dan Rasul-Nya. Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syariat Islam disegala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus dalam etika kerja atau budaya organisasi.

Dalam Al-Quran sudah dijelaskan bahwa di dunia terdapat berbagai macam budaya dan Allah memberi isyarat untuk memilih budaya yang baik dalam berorganisasi. Seperti penjelasan dari firman Allah dalam Surat Al-Hujurat ayat 13, yaitu:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (الحجرات: 13).

Artinya : “Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia dia antara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.(QS. Al-Hujurat :13)

Ayat ini mempunyai makna manusia diciptakan Allah dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangan Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa dan menjadi manusia sekaligus tentu tidak terlepas dari interaksi dengan orang lain dan alam sekitarnya. Kegiatan interaksi timbal balik antara manusia dan dengan lingkungannya merupakan peristiwa sosial yang berujung pada budaya. Dalam perjalanannya organisasi tumbuh dinamis sebagaimana tubuh manusia yang selalu berkembang dari waktu ke waktu. Demikian itu sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW:

عن النعمان بن بشير رضي الله عنه مرفوعاً: «مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَاطُؤِهِمْ وَتَرَاحُمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى . رواه أحمد .

Artinya: *Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam cinta, kasih sayang, dan hubungan diantara mereka adalah seperti tubuh manusia, yang apabila sakit satu anggotanya maka seluruh anggota yang lainnya akan merasakannya dengan tidak tidur dan badan yang panas.* (H.R. Ahmad).

Hadits tersebut mengumpamakan orang-orang beriman dengan tubuh. Kata-kata orang yang beriman disini adalah kelompok orang-orang beriman yang bersatu dalam organisasi, sehingga implikasinya adalah apabila satu di antara mereka tidak mengikuti aturan atau budaya organisasi maka akan berdampak pada lainnya. Demikian prinsip kebersamaan dalam organisasi.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Prawirasentono (2002) kinerja adalah output yang dapat diraih oleh orang atau sekelompok orang dalam organisasi. Sejalan dengan wewenang dan tanggungjawab sendiri-sendiri dalam usaha meraih tujuan organisasi. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seorang dalam melaksanakan tugasnya dalam periode tertentu yang dibandingkan dengan standar, target, dan kinerja yang sudah disepakati bersama. (Rivai & Basri, 2005:14) dalam Kaswan (2012:187).

Pendapat lain, menurut (Mangkunegara, 2009) kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab dan target yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah satu dari sekian implementasi fungsi dari suatu perencanaan (Suwati, 2013:43). Oleh karena itu dalam pelaksanaan kinerja adanya fungsi manajemen yang digunakan didalam, seperti fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengawasan.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang didapatkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. *Output* atau hasil kerja atas kualitas kerja pegawai tersebut, akan menjadikan organisasi memiliki daya unggul tersendiri.

2.2.3.2 Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Adapun Indikator untuk mengukur kinerja pegawai menurut Mathis & Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas, yaitu ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. Tingkat dimana hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Kehadiran, yaitu keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

- 5) Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2.3.3 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Dalam melakukan pekerjaan apabila dilakukan dengan hati yang ikhlas karena Allah dan meniatkan diri dalam bekerja semata-mata untuk beribadah kepada Allah, maka pekerjaan yang kita lakukan akan ada keberkahan sendiri di dalamnya dan pekerjaan yang kita lakukan akan terasa ringan.

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat An-Nahl ayat 97, yaitu:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ. (النحل: 97)

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.*

Seperti penjelasan diatas bahwa apabila kita melakukan pekerjaan didasarkan karena Allah, maka Allah akan memberi apresiasi hasil kerja hambanya dengan memberi imbalan berupa pahala yang baik. Hadits Rasulullah saw banyak yang mengarahkan umat manusia agar beretos kerja yang tinggi dan mengarah kepada profesionalisme sesuai dengan pengarah dan bimbingan dari al-Qur'an seperti yang disebutkan di atas, diantaranya:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي).

Dari Aisyah r.a., Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: “*Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional*”. (HR. Thabrani dan Baihaqi).

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Wexley & Yulk (1992) dalam Waridin & Masrukhin (2006) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan kerjanya. Dari deskripsi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dengan mempertimbangkan aspek yang ada didalam pekerjaannya sehingga timbul dalam dirinya suatu perasaan senang atau tidak senang terhadap situasi kerja dan rekan sekerjanya. Apa yang dirasakan individu tersebut dapat positif atau negatif tergantung dari persepsi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.2.4.2 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2004) dalam Supriyanto & Maharani, (2013) ada beberapa indikator untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu seorang pegawai merasa tertarik dengan pekerjaan tersebut sehingga memunculkan antusias atau rasa semangat yang tinggi dalam bertanggung jawab atas pekerjaannya.
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian, yaitu adanya kecocokan sikap, sifat, perilaku dengan pekerjaan yang didapat tersebut membuat pegawai menyukai pekerjaannya.
3. Upah dan promosi, yaitu seperti adanya kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggungjawab yang dilaksanakan ataupun kesempatan dalam mendapatkan promosi jabatan.
4. Rekan kerja, atasan yaitu adanya rekan kerja membuat pegawai lebih menikmati pekerjaan yang dilakukan. Adanya pemberian dukungan kerja dari pemimpin.
5. Lingkungan kerja yaitu dikelilingi oleh orang-orang baik dalam pekerjaan dan organisasi yang dikelola dengan baik.

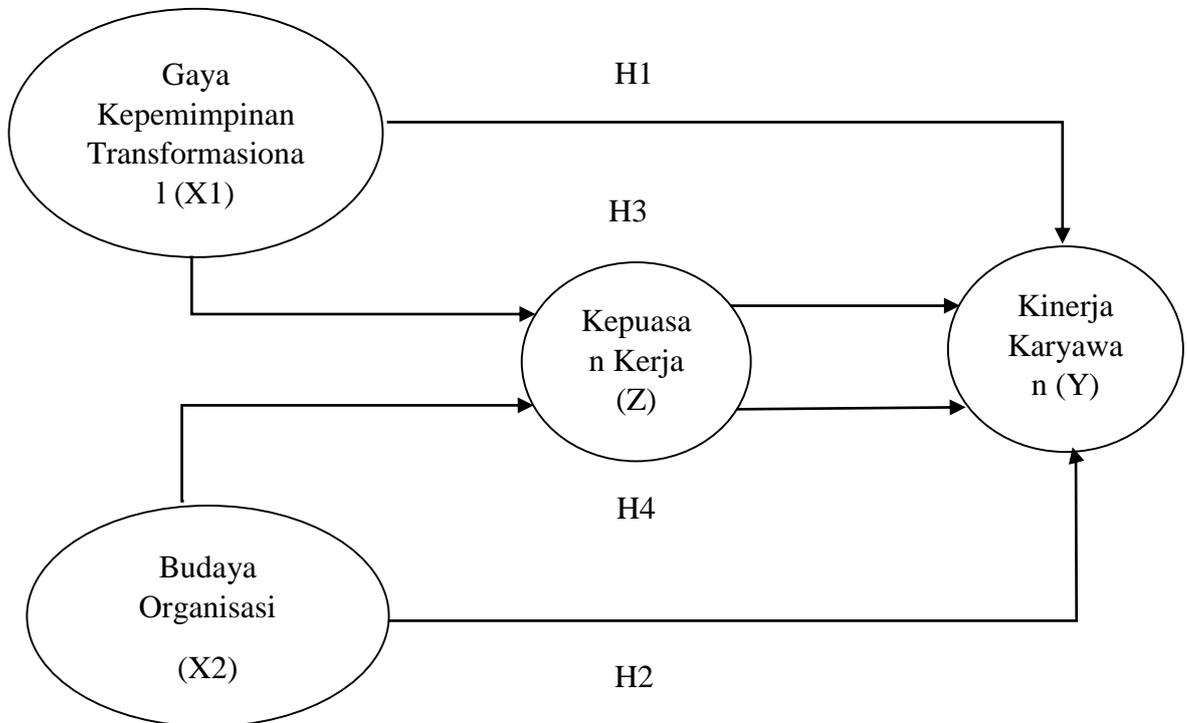
2.2.4.3 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Kepuasan kerja dalam Islam biasa didapat ketika seorang pekerja dapat bersyukur atas setiap pekerjaan yang dilakukan. Sedikit atau banyak yang diterima atau yang didapat selalu disyukuri. Sehingga dalam bekerja terdapat ketenangan sendiri dalam hati pekerja, karena pekerja tersebut merasa bahwa segala sesuatu yang ia dapatkan adalah berasal dari Allah SWT. Dan Allah telah menjanjikan bahwasanya, ketika hambanya mensyukuri nikmat yang Allah berikan kepada hambanya. Maka Allah akan menambahkan nikmat kepada hambanya. Hal ini sebagaimana firman Allah dalam surat Ibrahim ayat 7, yang berbunyi:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ (إبراهيم: 7)

Yang artinya: *Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat.” (QS. Ibrahim: 7).*

2.3 Kerangka Konseptual



2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berkonsentrasi pada pengembangan pengikut serta kebutuhan mereka. Manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional berkonsentrasi pada pertumbuhan dan pengembangan sistem nilai karyawan (Ismail, 2009). Menurut Bass (2005) kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin menjadi lebih luas dan menjunjung tinggi kepentingan karyawan, begitu mereka menghasilkan kesadaran dan penerimaan untuk tujuan dan penugasan kelompok, jadi ketika mereka membaurkan karyawan untuk muncul di luar kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Kepemimpinan transformasional menurut Dubrin (2012) dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Menurut Bass & Avolio (2005) pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melihat masalah dari perspektif yang baru, memberikan dukungan dan dorongan mengkomunikasikan visi, merangsang emosi dan identifikasi masalah. Dubrin (2012) menjelaskan bahwa pemimpin akan mampu mendorong semangat, menggunakan nilai-nilai, kepercayaan dan dapat memenuhi kebutuhan para bawahannya. Pemimpin yang melakukan hal itu dalam situasi yang cepat berubah atau dalam situasi yang krisis disebut dengan pemimpin transformasional. Podsakoff dkk, (1990) mengungkapkan kepemimpinan transformasional telah aktif pengaruh pada hasil individu dan organisasi tersebut sebagai faksi dan kinerja karyawan. Tingkat lebih tinggi kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan yang lebih tinggi tingkat potensi kelompok

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam melakukan tugasnya karyawan diarahkan, dibimbing dan diperhatikan oleh seorang pemimpin. Hal tersebut dilakukan seorang pemimpin untuk dapat mengetahui kendala yang dihadapi para karyawan, yang kemudian pemimpin dapat mengarahkan kendala yang dihadapi karyawan. Sehingga hubungan antara pemimpin dan karyawan yang baik bisa menciptakan kinerja yang baik pula.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yanthy dkk, 2020); (Furqon & Qudbi, 2018); (Supriyanto & Triyanto,2014) dan (Sani & Maharani, 2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Sebagai salah satu elemen utama yang menempati posisi sangat strategis dalam organisasi, SDM membutuhkan budaya organisasi sebagai filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karekteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi, menurut Tintami dkk dalam Wibowo (2011:19). Kotter & Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing

pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor-faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2006:721), Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Mas'ud (2004) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang kemudian menjadi rujukan bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain. Apabila budaya organisasi yang dianut organisasi baik, maka kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan akan tertata dengan baik.

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Namun jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik maka hal ini menunjukkan ada suatu masalah dalam sistem kinerja karyawan, sehingga masalah tersebut harus secepat mungkin untuk diatasi karena akan mempengaruhi hasil pencapaian dari organisasi tersebut (Nurhasanah dkk, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurhasanah dkk, 2022); (Prahasti & Wahyono, 2019); (Sopyan, 2018) dan (Yunarsih, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Dalam perubahan organisasi, baik terencana maupun tidak, aspek terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada diri individu ini tidaklah mudah, namun harus melalui suatu proses. Pemimpin merupakan *role model* dalam organisasi,

sehingga perubahan harus dimulai dari level atas (*leader*). Robbins (2011) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang mampu menginspirasi pengikut untuk mengatasi kepentingan mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek mendalam dan luar biasa kepada pengikut.

Sekarang ini para pemimpin mencoba untuk membina suatu hubungan yang harmonis antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan karyawan. Dengan menggunakan perilaku kepemimpinan sebagai variabel bebas, di mana kepemimpinan transformasional dianggap sebagai gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Kepemimpinan transformasional memainkan dampak positif terhadap kepuasan karyawan. Meskipun dalam proses praktek dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, perilaku kepemimpinan memberikan perhatian yang lebih besar kepada perkembangan fisik dan mental karyawan dan menularkan pengalaman psikologis yang lebih nyaman kepada karyawan, yang tentu saja membawa lebih banyak kepuasan bagi para karyawan (Priyatmo, 2018)

Kepuasan kerja merupakan pemrediksi kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif moderat pada kinerja, orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi, tingkat *citizhen behavior* lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah (Colquit, Lepine, Wesson dalam Wibowo, 2013). Dari penjelasan yang sudah dipaparkan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai perantara dalam mencapai tingkat kinerja pegawai yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Priyatmo, 2018) (Yunarsih, 2017) menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.4.4 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

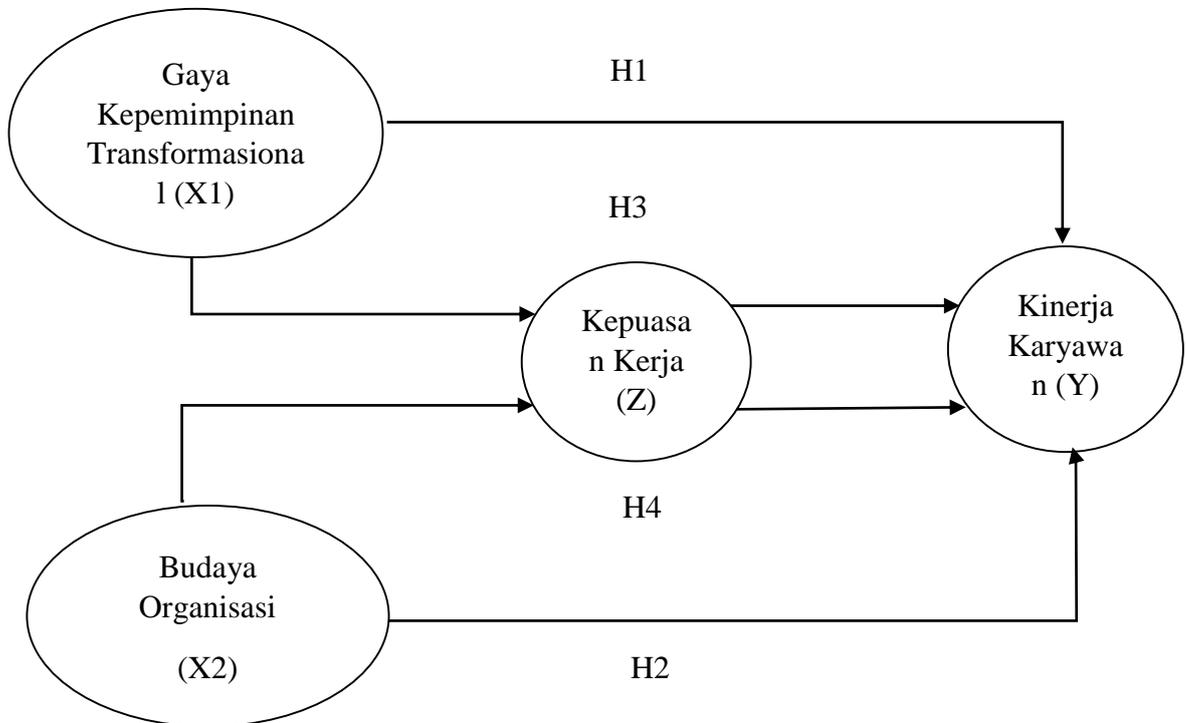
Gibson & Donelly dalam (Wydyanto & Yandi, 2020), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang cukup bekerja baik untuk dipertimbangkan layak. Oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsikan, berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah yang ada. Greenberg & Baron (2003), menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

Organisasi yang memiliki tradisi atau kebiasaan yang sesuai, akan lebih tertata dalam pengelolaan didalamnya. Seperti yang diungkapkan (Luthans, 1998) bahwa Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Pegawai akan berperilaku sesuai budaya organisasi yang berlaku, agar mereka dapat diterima di lingkungan kerjanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung startegi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Keberhasilan suatu organisasi akan sangat tergantung pada kinerja karyawan dan jika ada budaya yang tidak kondusif akan mengakibatkan karyawan tidak termotivasi dalam menjalankan tugasnya (Setiati, 2012). Keberhasilan penciptaan budaya organisasi yang baik, dapat menciptakan kinerja yang berkualitas dan kemudian dapat memunculkan kepuasan tersendiri bagi pegawai. Yang mana kepuasan kerja tersebut akan menjadi persepsi positif atau negatif atas kepuasan yang dirasakan dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ulum, 2022); (Sugiono dkk, 2022) dan (Yunarsih, 2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediasi.

2.5 Model Hipotesis



2.6 Hipotesis Penelitian

H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan memerlukan analisis data dengan prosedur statistik. Alat ukur penelitian ini berupa kuesioner, data yang diperoleh berupa jawaban dari karyawan terhadap pertanyaan yang diajukan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatori. Menurut Supriyanto & Maharani (2013), tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab atau menjelaskan permasalahan yang dihadapi. Secara detail beberapa tujuan penelitian eksplanatori adalah menyusun permasalahan, menentukan alternatif tindakan, mengembangkan hipotesis, menentukan variabel penelitian memperoleh gambaran yang jelas mengenai permasalahan, menentukan prioritas untuk penelitian lebih lanjut.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BUMDes Ekowisata Boonpring yang beralamatkan di Dusun Kp. Anyar Desa Sanankerto Kecamatan Turen Kabupaten Malang. Ruang lingkup yang digunakan peneliti yaitu mengenai manajemen sumber daya manusia dalam hal pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Alasan peneliti memilih tempat ini dikarenakan adanya fenomena yang terjadi pada tempat tersebut dan sesuai dengan studi kasus yang diangkat.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan ditarik kesimpulan. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda yang lain (Supriyanto & Maharani, 2013). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring Turen dengan jumlah 95 orang karyawan.

3.3.2 Sampel

Menurut Supriyanto & Maharani (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring Turen dengan jumlah 95 orang karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampel merupakan teknik atau cara yang digunakan untuk mengambil sampel dari suatu populasi (Sandu & Sodik, 2015). Dalam pengambilan sampel, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:73). Menurut Arikunto (2012:104) apabila jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasi kurang dari 100 responden, maka diambil dari keseluruhan populasi yang ada di BUMDes Ekowisata Boonpring Turen dengan jumlah 95 karyawan.

3.5 Data dan Jenis Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis data, yaitu :

a. Data Primer

Menurut Malholtra, (2004) dalam (Supriyanto & Maharani, 2013) bahwa data primer adalah data yang diambil secara langsung dalam penelitian untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang terjadi.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indriantoro, 1999) dalam (Supriyanto & Maharani, 2013)

3.6 Metode Pengumpulan Data

1. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap fenomena yang terjadi pada lokasi penelitian. Hal pertama yang dilakukan peneliti adalah mengunjungi lokasi penelitian, kemudian melakukan tanya jawab langsung kepada ketua BUMDes. Data yang didapat saat observasi yaitu profil BUMDes, Perdes, AD ART dan data materi ketahanan BUMDes.
2. Kuesioner adalah suatu proses dalam memperoleh data yang dilakukan dengan memberikan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan, yang kemudian diberikan secara langsung kepada responden.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Operasional variabel adalah proses yang dilakukan dengan pengamatan dimensi serta sifat yang dilambangkan oleh variabel yang digunakan. Kemudian dijelaskan dalam unsur-unsur yang dapat diukur, sehingga memudahkan untuk pengukuran sebuah variabel. Adapun langkah operasional variabel meliputi mendefinisikan variabel yang ingin diukur, lalu mengembangkan beberapa pertanyaan. Dalam variabel tersebut terdiri terbagi menjadi tiga yakni, independen, dependen, dan mediasi. Variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel bebas (independent variabel) merupakan variabel yang menyebabkan terbentuknya variabel terikat. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independent yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2).
2. Variabel terikat (dependent variabel) merupakan variabel yang muncul karena pengaruh variabel bebas. Variabel dependent dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

3. Variabel mediasi (intervening variabel) merupakan variabel yang menjadi jembatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Supriyanto dan Maharani, 2019:19).

Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Idealized Influence</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai ide-ide baru 2. Mempunyai motivasi yang dapat memacu pegawai 	Bass & Avolio (1990)
	<i>Inspirational Motivation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengakui prestasi pegawai 2. Mementingkan proses daripada hasil untuk perbaikan 3. Penyampaian maksud dan tujuan yang mudah dipahami pegawai 	
	<i>Intellectual Stimulation</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghindari membuat keputusan sendiri 2. Mengembangkan cara untuk mendorong pegawai 	
	<i>Individualized Consideration</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi 2. Mengetahui kebutuhan pegawai 3. Apresiasi diri kepada pegawai 	

Budaya Organisasi (X2)	Inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendorong menciptakan ide atau gagasan baru 2. Berusaha menciptakan ide atau gagasan baru 3. Memberi peluang mengimplementasikan ide atau gagasan baru 4. Memberi keleluasaan bertindak lebih fleksibel 5. Memberi keleluasaan berimprovisasi mencapai tujuan 	Organ & Dennis (1998)
	Imbalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Besar imbalan yang diterima sesuai harapan 2. Memberi imbalan sesuai pengorbanan 3. Memberi apresiasi kerja 	
	Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima pembentukan tim kerja 2. Penekanan keberhasilan dari adanya kerjasama tim 3. Dorongan rasa percaya dan yakin dalam hubungan kerja 4. Menerima bantuan kerjasama untuk kelancaran pekerjaan 	

Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan sesuai dengan yang ditargetkan 2. Merasa senang bisa mencapai target yang ditetapkan 	Mathis & Jackson (2006)
	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti 2. Berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin 	
	Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Tidak menunda dalam menyelesaikan pekerjaan 	
	Kehadiran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masuk kerja sesuai jam yang ditentukan 2. Pulang kerja sesuai jam yang ditentukan 	
	Kemampuan kerja sama	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja 2. Melakukan koordinasi dengan rekan kerja 	
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> - Tertarik dengan pekerjaannya - Antusias terhadap tanggungjawab yang diberikan 	Supriyanto & Maharani (2013)

	Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian	- Menyukai pekerjaannya	
	Upah dan promosi	- Kesesuain gaji yang diterima dengan tanggungjawab yang dilaksanakan - Kesempatan dalam mendapatkan promosi jabatan	
	Rekan kerja, atasan	- Menikmati pekerjaan yang dilakukan - Adanya dukungan dari atasan	
	Lingkungan kerja	- Perlakuan baik dari lingkungan SDM - Pengelolaan organisasi	

Tabel 1- Definisi Operasional Variabel

3.8 Skala Pengukuran

Skala merupakan sebuah instrumen atau mekanisme untuk memilah individu yang terkait dengan variabel minat yang kita teliti (Supriyanto & Maharani, 2013:41). Skala pengukuran merupakan rentetan aturan yang diperlukan untuk analisis kuantitatif data dari pengukuran variabel. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat serta persepsi individu atau kelompok terhadap suatu kejadian sosial. Variabel yang akan diukur dijabarkan terlebih dahulu menjadi indikator variabel dan indikator variabel tersebut dijadikan sebagai tolok ukur dalam menyusun item-item pertanyaan (Sarjono & Julianita, 2011) dalam (Supriyanto & Maharani, 2013:43)

Skala likert diterapkan dalam penelitian ini. Terdapat lima kategori penilaian berdasarkan jawaban dari responden, yaitu:

Sangat setuju	: 5
Setuju	: 4
Netral	: 3
Tidak setuju	: 2
Sangat tidak setuju	: 1

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif memiliki tujuan untuk menginterpretasikan tentang alasan responden terhadap opsi pernyataan serta distribusi frekuensi pernyataan responden dari informasi yang sudah dikumpulkan. Digunakan untuk menjelaskan atau menguraikan jawaban responden. Jawaban responden dijabarkan dalam skala likert dengan 5 alternatif jawaban (Supriyanto & Maharani, 2019:69). Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara detail atau secara mendalam variabel yang diteliti.

3.9.2 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis PLS (*Partial Least Square*), model ini dikembangkan sebagai alternatif untuk situasi dimana dasar teori pada perancangan model lemah dan atau indikator yang tersedia tidak memenuhi model pengukuran reflektif. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmatori teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008) dalam Supriyanto & Maharani (2013).

Tujuan PLS adalah memperkirakan untuk kedepan mungkin terdapat dampak variabel X terhadap Y lalu mengungkapkan hubungan teoretis pada antara ke dua variabel tersebut. PLS merupakan metode regresi yang bisa digunakan untuk

faktor dari kombinasi variabel X menjadi penjelas dan variabel Y menjadi respon variabel. Dibandingkan SEM lainnya, penggunaan PLS digunakan untuk menghindari dua masalah serius yang bisa terjadi dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut (Wiyono, 2011):

1. *Inadmissible Solution* merupakan solusi yang tidak bisa diterima, karena dalam PLS ini varians yang tidak akan pernah terjadi masalah matriks *singularity* sehingga PLS ini bekerja pada model structural yang rekursif, maka masalah *unidentified*, *under-identified*, atau *over-identified* juga tidak akan terjadi
2. Factor *Indeterminacy* merupakan factor yang bisa ditentukan, sehingga jika terjadi lebih dari satu factor yang didalam terdapat sekumpulan indikator sebuah variabel, lalu dalam indikator tersebut terdapat khusus yang bersifat formatif tidak memerlukan adanya *common factor*, sehingga selalu 40 yang didapatkan variabel tetap yang bersifat komposit. Oleh karena itu terdapat semacam variabel tersebut yang mengkombinasi linier dari indikator-indikatornya.

Selain itu PLS dapat dipergunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori yang kurang kuat, kemudian dapat digunakan pada data yang tidak berdistribusi normal, tidak memerlukan sampel yang besar, dan dapat digunakan untuk kontruk formatif dan reflektif dengan demikian PLS adalah alat yang baik untuk menguji model prediksi. Adapun bagian analisis pada PLS yaitu sebagai berikut:

1. Model pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran ini dipergunakan untuk menguji validitas kontruk serta realibilitas instrumen. Pengujian validitas adalah untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian apa yang seharusnya diukur (Cooper dkk dalam Jogiyanto, 2015). Lalu uji realibilitas untuk mengukur suatu konsep yang dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner. Adapun uji validitas dan uji reliabilitas yaitu sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan *valid* jika pengukuran tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas konstruk menunjukkan sejauh mana baik tidaknya *output* dari penggunaan pengukuran sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan konstruk (Hartono, 2008 dalam Jogiyanto, 2015). Adapun validitas konstruk terdiri dari:

- Validitas konvergen

Validitas konvergen terjadi jika nilai yang didapatkan dari dua instrumen yang berbeda untuk mengukur konstruk yang sama memiliki korelasi tinggi (Hartono dalam Jogiyanti, 2015).

- Validitas diskriminan

Validitas konvergen dapat terjadi apabila dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diperkirakan tidak berhubungan menghasilkan nilai yang memang tidak berkorelasi (Hartono dalam Jogiyanto, 2015) uji validitas diskriminasi dinilai dari *cross loading* pengukuran dengan konstruknya.

b. Uji Reliabilitas

Instrumen dapat disebut reliabel apabila dapat digunakan untuk mengukur suatu fenomena pada lain waktu menunjukkan hasil yang sepadan, atau secara konsisten menghasilkan ukuran yang sama. Kemudian instrumen dapat disebut reliabel jika nilai koefisien *cronbach alpha* $> 0,6$ (Supriyanto & Maharani, 2013:49). Uji reliabilitas menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk (Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 196) namun *Composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 196). Untuk dapat dikatakan suatu konstruk

reliable maka nilai nilai *Cronbach's alpha* > 0.6 dan nilai *Composite reliability* harus > 0.7 (Abdillah dan Jogiyanto, 2015: 209).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada PLS dievaluasi melalui R^2 untuk konstruk dependen nilai koefisien *path* atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap dependen. Jika nilai R^2 semakin tinggi maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Contoh nilai R^2 sebesar 0,7 artinya variasi perubahan variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 70% sedangkan sisanya berarti dapat dipengaruhi oleh variabel lain. Tapi R^2 bukan alat ukur yang mutlak dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang utama untuk menjelaskan hubungan sebab akibat tersebut.

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai t-statistik yang harus lebih dari 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two tailed*) dan harus lebih dari 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*) untuk pengujian hipotesis pada *alpha* 5% dan *power* 80% (Hair dkk, 2014 dalam Jogiyanto & Abdillah, 2015:197).

Kemudian penelitian ini menggunakan uji efek mediasi PLS, pada uji mediasi terdapat langkah yang harus dilakukan yakni menguji hubungan langsung independen terhadap dependen harus signifikan, lalu menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi harus signifikan, tahap akhir yakni menguji secara simultan pengaruh efek utama dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen diharapkan efek utama, menjadi tidak signifikan sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen adalah signifikan. Jika dapat tercapai maka uji mediasi tersebut disebut sebagai efek mediasi penuh. Pada pengujian efek mediasi output parameter uji signifikansi dilihat dari tabel *total effect*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto

Desa Sanankerto terletak pada koordinat 112.770315 Bujur Timur 8.168525 Lintang Selatan, dan memiliki luas 390,37 ha yang terbagi menjadi 2 dusun yaitu Dusun Krajan dan Dusun Kampung Anyar dan terdiri dari 5 RW dengan 23 RT. Desa Sanankerto terletak di bagian timur bagian dari Distrik Turen. Topografi Desa Sanankerto sebagian besar berupa daratan dengan ketinggian rata-rata kurang lebih 600 meter di atas permukaan laut. Kondisi tanah Desa Sanankerto cocok untuk ditanami padi dan sayuran, serta pohon sengon. Selain itu Desa Sanankerto memiliki irigasi yang baik untuk mendukung potensi desa di bidang pertanian. Desa Sanankerto Desa memiliki lima mata air. Mata air ini mengairi sawah di tiga desa. Desa tersebut adalah Desa Sanankerto, Desa Jambangan, Desa Sananrejo.

Sarana administrasi berupa satu kantor desa yang terletak di Dusun Krajan tepatnya RT 07 RW 02. Kantor Desa Sanankerto melayani masyarakat dalam urusan administrasi, perijinan, dan lain-lain. Kondisi Kantor masih dalam keadaan baik, mulai dari bangunan berupa bangunan permanen hingga fasilitas paviliun yang sangat terawat untuk menunjang kegiatan berkumpulnya masyarakat. Sarana Pelayanan Publik Desa Sanankerto berupa 1 Kantor Sekretariat BUMDes yang di dalamnya terdapat Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) dan terdapat 10 posko ketenteraman yang terletak tersebar di Desa Sanankerto.

Jumlah penduduk Desa Sanankerto dalam lima tahun terakhir terus meningkat setiap tahunnya, namun tidak signifikan. Peningkatan jumlah penduduk tidak hanya disebabkan oleh banyaknya kelahiran di Desa Sanankerto, tetapi juga karena banyaknya penduduk pendatang yang umumnya berasal dari desa tetangga. Pertambahan jumlah penduduk disebabkan oleh rasio antara jumlah kematian dan kelahiran yaitu 3:8 dan rasio antara jumlah migrasi masuk dan migrasi keluar adalah 4:3. Jumlah penduduk desa saat ini adalah 4.085 yang terdiri dari 2.074 laki-laki dan 2.011 perempuan, sedangkan dari segi jumlah kepala keluarga ada 1.135 keluarga, dengan total 1.005 rumah. Desa Sanankerto didirikan pada tahun 1910. Pada tahun 1994, karena terbelakang dan terisolasi dari daerah lain, ia menerima Inpres Desa Tertinggal (Program Desa Tertinggal). Tahun 2014 merupakan awal kebangkitan ekonomi Desa Sanankerto dengan berdirinya lembaga penunjang ekonomi desa. Pada tahun 2017, dibentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Kerto Raharjo sebagai penopang perekonomian desa.

Ekowisata Boonpring dikelola oleh BUMDesa Kerto Raharjo. Ekowisata Boonpring berbasis bambu sekaligus wisata air. Kedua potensi ini berkembang secara mendukung dan saling terkait. Kehadiran bambu dapat melestarikan mata air di daerah. Dengan air yang melimpah dimanfaatkan untuk beberapa jenis wisata berbasis air. Dengan banyaknya rumpun bambu membuat udara menjadi segar dan pengunjung betah dan betah. Mereka juga dapat menikmati suara gesekan bambu yang terjadi secara alami akibat tiupan angin. Wisata air di tempat kami meliputi kolam renang. Terdapat 2 kolam renang untuk anak-anak dan 1 kolam renang untuk dewasa. Ada juga perahu angsa di waduk desa Sanankerto dan dilengkapi dengan

perahu. Total luas kawasan wisata +36,8 Ha. Wahana yang ada didalamnya yaitu kolam renang, perahu mesin, kapal bebek, kuda bola air , *flying fox*, panahan trampolin, mini *trail ATV*, kendaraan wisata.

Ekowisata Boonpring dibagi menjadi tiga kawasan, dimana kawasan barat sebagai lokasi wisata modern, kami kemas dengan sentuhan modern. Seperti kolam renang, bangunan permanen, ruang pertemuan. Area tengahnya adalah ekowisata, kami bangun dengan konsep ramah lingkungan dan tidak merusak ekologi yang ada, dengan menggunakan bangunan yang terbuat dari bambu. Wilayah timur adalah kawasan konservasi bambu, hutan bambu kami tinggalkan sebagai penyangga resapan air. Karena mata air yang dikeluarkan dari kawasan Ekowisata Boonpring digunakan untuk mengairi persawahan di tiga desa. Diantaranya adalah Desa Sanankerto, Desa Pagedangan, dan Desa Sananrejo.

4.1.2 Unit Usaha BUMDes Kerto Raharjo

Tabel 4.1

2017	2018	2019	2020	2021
Ekowisata Boonpring	Ekowisata Boonpring	Ekowisata Boonpring	Ekowisata Boonpring	Ekowisata Boonpring
Agen BNI 46				
Saluran Air Kota				

Usaha Mikro dan Menengah				
		Bank Sampah	Bank Sampah	TPS3R
		Event Organizer	Event Organizer	Event Organizer
			Grosir	Grosir
				Maggot

4.2 Pembahasan Subjek Penelitian

4.2.1 Deskripsi Responden

Tabel 4.2

Jumlah Responden berdasarkan Jenis Kelamin dan usia

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	78	82,2%
2	Perempuan	17	17,8%
	Total	95	100%
No.	Usia	Jumlah	Presentase
1	< 20 tahun	1	1,0%
2	20-30 tahun	15	15,8%
3	31-40 tahun	35	36,8%
4	41-50 tahun	33	34,8%
5	> 50 tahun	11	11,6%

	Total	95	100%
--	-------	----	------

Berdasarkan hasil penelitian responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 78 orang (82,2%) kemudian 17 orang (17,8%) merupakan responden berjenis perempuan. Sehingga kesimpulannya sebagian besar responden ialah laki-laki. Kemudian usia < 20 tahun sejumlah 1 orang (1,0%), usia 20-30 tahun sejumlah 15 orang (15,8%), usia 31-40 tahun sejumlah 35 orang (36,8%), usia 41-50 tahun sejumlah 33 orang (34,8%) dan usia > 50 tahun sejumlah 11 orang (11,6%) sehingga kesimpulannya sebagian besar responden ialah berusia 31-40 tahun.

4.2.2 Deskripsi Responden Variabel

Deskripsi variabel penelitian merupakan salah satu bagian dari pengamatan statistik yang dapat dipakai untuk mengetahui kontribusi jawaban responden terhadap kuesioner yang diajukan kepada responden, baik dalam jumlah responden dalam angka presentase terhadap item-item pertanyaan, adapun variabel pada penelitian ini yakni:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.3

Distribusi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	3	3,15	1	0,95	11	11,57	74	77,89	6	6,31	3,832
X1.2	1	0,95	2	2,10	17	17,89	69	72,63	6	6,31	3,811

X1.3	0	0	4	4,21	12	12,63	76	80,00	3	3,15	3,821
X1.4	0	0	5	5,26	12	12,63	72	75,78	6	6,31	3,832
X1.5	1	0,95	4	4,21	11	11,57	71	67,45	8	8,42	3,853
X1.6	2	2,10	2	2,10	12	12,63	73	76,84	6	6,31	3,832
X1.7	2	2,10	3	3,15	12	12,63	68	71,57	10	10,52	3,853
X1.8	1	0,95	3	3,15	12	12,63	73	76,84	6	6,31	3,842
X1.9	2	2,10	2	2,10	3	3,15	84	88,42	4	4,21	3,905
X1.10	2	2,10	4	4,21	10	10,52	73	76,84	6	6,31	3,811

Berdasarkan pada tabel 4.3 rata-rata frekuensi terendah adalah item X1.2 dan X1.10 yaitu “Pemimpin saya mempunyai motivasi yang dapat mendorong karyawan dan Pemimpin saya selalu memuji karyawan ketika mereka mengerjakan dengan baik”. Artinya dengan motivasi yang dimiliki pemimpin tidak dapat mendorong karyawan dan pemimpin tidak selalu memuji karyawan ketika karyawan bekerja dengan baik. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item X1.9 yaitu Pemimpin mengetahui apa yang karyawan inginkan dan menolong karyawan untuk mendapatkannya”. Artinya pemimpin mengetahui apa yang karyawan inginkan dan menolong karyawan untuk mendapatkannya.

b. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.4

Distribusi variabel budaya organisasi

P	STS	TS	N	S	SS	
---	-----	----	---	---	----	--

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Rata-rata
X2.1	0	0	2	2,10	11	11,57	78	82,10	4	4,21	3,884
X2.2	1	0,95	3	3,15	18	18,94	63	66,31	10	10,52	3,821
X2.3	0	0	3	3,15	9	9,47	79	83,15	4	4,21	3,884
X2.4	0	0	4	4,21	14	14,73	71	74,73	6	6,31	3,832
X2.5	0	0	2	2,10	11	11,57	76	80,00	6	6,31	3,905
X2.6	0	0	3	3,15	16	16,84	69	72,63	7	7,36	3,842

Berdasarkan pada tabel 4.4 rata-rata frekuensi terendah adalah item X2.2 yaitu “Organisasi memberi peluang untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru tersebut”. Artinya organisasi tidak memberi peluang untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru tersebut. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item X2.5 yaitu Organisasi menekankan bahwa keberhasilan akan tercapai bila adanya kerjasama tim yang baik atau kuat dengan rekan sekerja”. Artinya organisasi menekankan bahwa keberhasilan akan tercapai bila adanya kerjasama tim yang baik atau kuat dengan rekan sekerja.

c. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.5

Distribusi variabel kinerja karyawan

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	

Y.1	0	0	0	0	8	8,42	85	89,47	2	2,10	3,937
Y.2	1	0,95	1	0,95	12	12,63	77	81,05	4	4,21	3,863
Y.3	0	0	1	0,95	6	6,31	86	90,52	2	2,10	3,937
Y.4	0	0	1	0,95	8	8,42	84	88,42	2	2,10	3,916
Y.5	0	0	1	0,95	10	10,52	82	86,31	2	2,10	3,895
Y.6	1	0,95	1	0,95	8	8,42	84	88,42	1	0,95	3,874
Y.7	0	0	1	0,95	10	10,52	80	84,21	4	4,21	3,916
Y.8	0	0	1	0,95	9	9,47	82	86,31	3	3,15	3,916
Y.9	0	0	2	2,10	7	7,36	82	86,31	4	4,21	3,926
Y.10	0	0	1	0,95	11	11,57	80	84,21	3	3,15	3,895

Berdasarkan pada tabel 4.5 rata-rata frekuensi terendah adalah item Y.2 yaitu “Saya merasa senang jika mencapai target yang ditetapkan”. Artinya karyawan tidak merasa senang jika mencapai target yang ditetapkan dalam melakukan pekerjaannya. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item Y.1 dan Y.3 yaitu “Pekerjaan saya sudah sesuai dengan target yang ditentukan dan Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi”. Artinya target yang ditentukan pengelola BUMDes sudah sesuai dengan pekerjaan karyawan dan karyawan dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.6

Distribusi variabel kepuasan kerja

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	0	0	3	3,15	14	14,73	74	77,89	4	4,21	3,832
Z.2	0	0	3	3,15	12	12,63	77	81,05	3	3,15	3,842
Z.3	0	0	1	0,95	15	15,78	77	81,05	2	2,10	3,842
Z.4	0	0	4	4,21	11	11,57	77	81,05	3	3,15	3,832
Z.5	2	2,10	1	0,95	12	12,63	73	76,84	7	7,36	3,863
Z.6	1	0,95	2	2,10	14	14,73	74	77,89	4	4,21	3,821
Z.7	1	0,95	2	2,10	11	11,57	77	81,05	4	4,21	3,853
Z.8	2	2,10	2	2,10	12	12,63	71	74,73	8	8,42	3,853
Z.9	1	0,95	4	4,21	15	15,78	74	77,89	1	0,95	3,737
Z.10	1	0,95	3	3,15	10	10,52	76	80,00	5	5,26	3,853

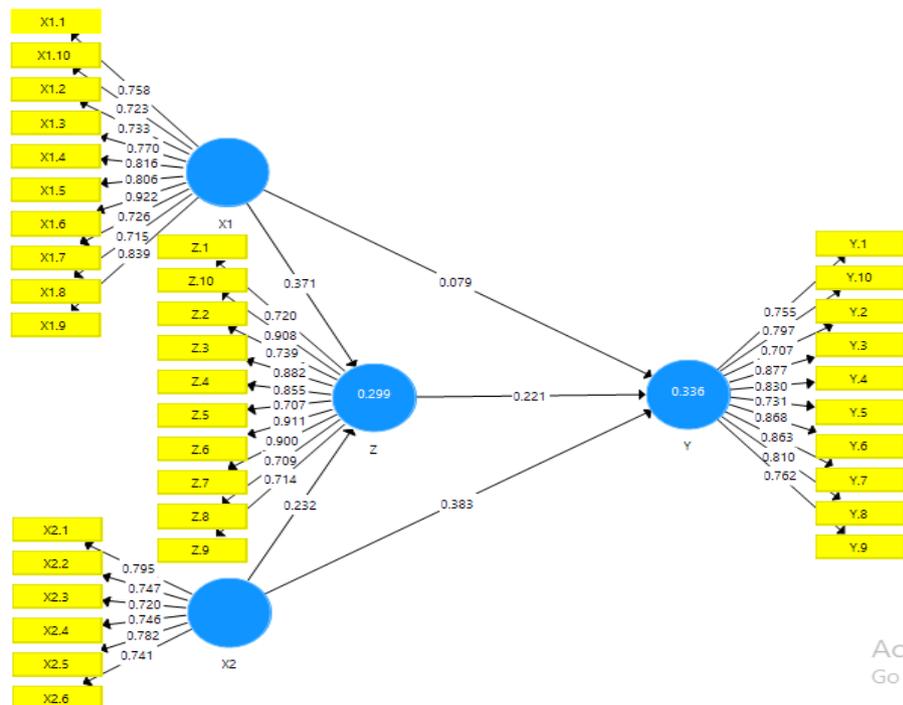
Berdasarkan pada tabel 4.6 rata-rata frekuensi terendah adalah item Z.9 yaitu “Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain”. Artinya Orang-orang dilingkungan kerja kurang dapat bergaul dengan baik satu sama lain. Sedangkan rata-rata frekuensi tertinggi adalah item Z.5 yaitu “Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul”. Artinya karyawan merasa cukup dengan gaji yang diterima, karena menyadari kesesuaian tanggung jawab yang dipikul.

4.2.3 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Pada gambar 4.1 akan disajikan skema model PLS yang digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini menggunakan teknik analisis *partial least Square* dengan bantuan SmartPLS 3.0.

Gambar 4.1 Hasil pengujian diagram jalur model pengukuran PLS

(Outer Model)



4.2.4 Evaluasi Model PLS

4.2.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk dapat menilai outer model dengan teknik analisis *Partial Least Square*, adapun 3 syarat yang harus ada yakni *convergent validity*, *discriminant validity* serta *composite reliability* untuk memenuhi kriteria untuk menilai *outer loading* menggunakan teknik analisis *Partial Least Square*.

4.2.4.1.1 *Convergent Validity*

Pada PLS penentuan validitas konvergen didasarkan dilihat pada nilai loading factor. Indikator dapat disebut memenuhi syarat apabila nilai *loading factor* > 0.7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1997 dalam Hartono dan Abdillah, 2014:61). Sehingga pada penelitian ini menggunakan pengukuran > 0.6. Berikut adalah nilai dari *loading factor* pada masing-masing item pada variabel penelitian ini:

Tabel 4.7

Faktor Loading

Variabel	Item	<i>Faktor Loading</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,758	Valid
	X1.2	0,733	Valid
	X1.3	0,770	Valid
	X1.4	0,816	Valid
	X1.5	0,806	Valid
	X1.6	0,922	Valid
	X1.7	0,726	Valid
	X1.8	0,715	Valid
	X1.9	0,839	Valid
	X1.10	0,723	Valid
Budaya Organisasi	X2.1	0,795	Valid

	X2.2	0,747	Valid
	X2.3	0,720	Valid
	X2.4	0,746	Valid
	X2.5	0,782	Valid
	X2.6	0,741	Valid
Kinerja Karyawan	Y.1	0,755	Valid
	Y.2	0,707	Valid
	Y.3	0,877	Valid
	Y.4	0,830	Valid
	Y.5	0,731	Valid
	Y.6	0,868	Valid
	Y.7	0,863	Valid
	Y.8	0,810	Valid
	Y.9	0,762	Valid
	Y.10	0,797	Valid
Kepuasan Kerja	Z.1	0,720	Valid
	Z.2	0,739	Valid
	Z.3	0,882	Valid
	Z.4	0,855	Valid
	Z.5	0,707	Valid
	Z.6	0,911	Valid
	Z.7	0,900	Valid
	Z.8	0,709	Valid
	Z.9	0,714	Valid

	Z.10	0,908	Valid
--	------	-------	-------

4.2.4.1.2 Discriminant Validity

Pada hasil uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Adanya indikator dapat disebut telah memenuhi *discriminant validity*, jika nilai variabel korelasinya harus lebih besar daripada korelasi antara indikator dengan variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai-nilai indikator dari masing-masing indikator:

Tabel 4.8

Cross Loading

Item	Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	Budaya Organisasi(X2)	Kinerja Karyawan(Y)	Kepuasan Kerja(Z)
X1.1	0,758	0,414	0,245	0,294
X1.2	0,733	0,503	0,367	0,302
X1.3	0,770	0,489	0,376	0,348
X1.4	0,816	0,457	0,217	0,295
X1.5	0,806	0,553	0,386	0,481
X1.6	0,922	0,553	0,299	0,423
X1.7	0,726	0,516	0,453	0,481
X1.8	0,715	0,349	0,066	0,256
X1.9	0,839	0,569	0,404	0,556
X1.10	0,723	0,366	0,321	0,380
X2.1	0,456	0,795	0,494	0,301
X2.2	0,622	0,747	0,477	0,423
X2.3	0,398	0,720	0,288	0,305

X2.4	0,550	0,746	0,354	0,386
X2.5	0,322	0,782	0,479	0,361
X2.6	0,480	0,741	0,233	0,298
Y1	0,471	0,417	0,755	0,389
Y2	0,207	0,390	0,707	0,316
Y3	0,405	0,497	0,877	0,415
Y4	0,196	0,402	0,830	0,273
Y5	0,091	0,308	0,731	0,162
Y6	0,373	0,479	0,868	0,324
Y7	0,398	0,448	0,863	0,369
Y8	0,397	0,430	0,810	0,412
Y9	0,436	0,443	0,762	0,443
Y10	0,335	0,418	0,797	0,311
Z1	0,444	0,361	0,270	0,720
Z2	0,232	0,350	0,437	0,739
Z3	0,366	0,255	0,256	0,882
Z4	0,509	0,316	0,302	0,855
Z5	0,510	0,346	0,273	0,707
Z6	0,478	0,400	0,332	0,911
Z7	0,400	0,416	0,398	0,900
Z8	0,357	0,440	0,495	0,709
Z9	0,367	0,361	0,373	0,714
Z10	0,467	0,442	0,358	0,908

Merujuk pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pada setiap indikator pada variabel penelitian mempunyai nilai *cross loading* terbesar pada variabel dengan variabel nya dibanding dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang didapat dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pada penelitian ini mempunyai *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya. Tidak hanya *discriminant validity* akan tetapi juga dapat melihat nilai *average variant extracted* (AVE) dimana nilai nya harus > 0.5 untuk model yang baik.

Tabel 4.9

Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,613
Budaya Organisasi(X2)	0,571
Kinerja Karyawan(Y)	0,643
Kepuasan Kerja(Z)	0,655

Jika dilihat berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja memiliki nilai AVE > 0.5 dengan hal itu dinyatakan bahwa semua variabel mempunyai *discriminant validity* yang bagus.

4.2.4.1.3 *Composite Reliability*

Untuk menguji adanya nilai reliabilitas indikator-indikator pada variabel yang disebut dengan *composite reliability*. Variabel dapat dikatakan memenuhi *composite reliability* jika > 0.6 . dibawah ini disajikan nilai dari *compoite reliability* pada setiap variabel pada penelitian ini.

Tabel 4.10

Composity reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional(X1)	0,940
Budaya Organisasi(X2)	0,889
Kinerja Karyawan(Y)	0,947
Kepuasan Kerja(Z)	0,949

Berdasarkan tabel diatas bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *compositi reliability* > 0.6 dengan itu dapat ditarik kesimpulan bahwa semua variabel mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.2.4.2 *Pengujian Model Struktural (Inner Model)*

Model struktural pada PLS dievaluasi melalui R2 untuk konstruk dependen nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural. Nilai R2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi

perubahan variabel independen terhadap dependen. Jika nilai R² semakin tinggi maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Tabel 4.11

Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan(Y)	0,336
Kepuasan Kerja(Z)	0,299

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *R Square* pada variabel kepuasan kerja adalah 0.299. nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 29.9% kemudian sisanya 70,1% dijelaskan oleh variabel lain. Lalu variabel kinerja karyawan dengan *R Square* 0.336. Hal tersebut artinya bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 33.6% sedangkan sisanya sebesar 66.4% dijelaskan oleh variabel lain yang pada penelitian ini tidak diteliti.

4.2.4.2.1 Pengujian *Godness of Fit*

Pada pengujian *goodness of fit model* struktural yakni memakai nilai *Q- Square predictive relevance* (Q²) dengan nilai R pada setiap variabel yakni variabel Z sebesar 0.299 dan Y sebesar 0.336. Adapun nilai Q Square predictive relevance yakni dengan rumus:

$$Q2 = 1 - (1 - 0.299) (1 - 0.336)$$

$$Q2 = 1 - (0.701) (0.664)$$

$$Q2 = 1 - (0.465)$$

$$Q2 = 0.535$$

$$Q2 = 53.5\%$$

Adapun hasil nya pada nilai ipredictive relevance yakni sebesar 0.535 atau 53.5%. dapat dilihat pada hasil perhitungan bahwa hasil menunjukkan nilai prediktif relevan memiliki nilai sebesar 53.5% yang menunjukkan bahwa adanya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisa dari nilai tersebut yakni sebesar 46.5% dijelaskan oleh variabel yang lainnya.

4.2.4.2.2 Uji Mediasi

Kemudian uji mediasi dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisiensi serta signifikansi sebagai berikut. Bertumpu pada hasil uji inner model, oleh karena itu dapat digunakan untuk dasar penentuan variabel mediasi kepuasan kerja. Untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai full mediasi atau partial mediasi yakni dengan cara membedakan nilai koefisiensi jalur dengan metode *bootstrapping*. *Path coefficients* berada pada rentang -1 hingga 1. Ketika angka berada pada rentang 0 hingga 1 maka dapat dikatakan memiliki hubungan variabel yang positif. Tetapi apabila angkanya berada antara rentang 0 hingga -1 maka dikatakan memiliki hubungan variabel yang negatif. Pada *T-statistics*, dikatakan signifikan apabila angka $> 1,96$ dan dikatakan tidak signifikan apabila $< 1,96$.

Jika nilai p-value kurang dari 0,05 maka hipotesis diterima.

Tabel 4.12

Uji pengaruh langsung dan tidak langsung

a. Pengaruh langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation(STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1->Y	0,079	0,067	0,206	0,384	0,701
X1->Z	0,371	0,385	0,204	1,820	0,069
X2->Y	0,383	0,363	0,158	2,418	0,016
X2->Z	0,232	0,213	0,189	1,224	0,222

Pada tabel diatas menerangkan bahwa pada pengaruh langsung, gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai yang positif tidak signifikan, begitu pula gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai positif tidak signifikan. Kemudian budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) memiliki nilai positif signifikan. Selanjutnya diketahui budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) memiliki nilai positif tidak signifikan.

b. Pengaruh tidak langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standar Deviation(ST DEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Value s</i>
X1->Z->Y	0,082	0,095	0,085	0,969	0,333
X2->Z->Y	0,051	0,044	0,044	1,159	0,247

Berdasarkan tabel diatas menerangkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai yang positif dan tidak signifikan. Begitu pula dengan variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai yang positif dan tidak signifikan .

4.2.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

H1 : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,079 ; *t-statistics* $0,384 < 1,96$ dan nilai *p-value* $0,701 > 0,05$. H1 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki

hubungan yang saling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tetapi variabel gaya kepemimpinan transformasional ini tidak signifikan atau kurang memiliki makna atau tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Jadi walaupun variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti dalam peningkatan kinerja karyawan.

H2 : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,383 ; *t-statistics* 2,418 > 1,96 dan nilai *p-value* 0,016. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan dan sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan dalam BUMDes, maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan.

H3 : Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,082 ; *t-statistics* 0,969 dan nilai *p-value* 0,333. H3 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau kurang mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

H4 : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa hubungan variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,051 ; *t-statistics* 1,159 dan nilai *p-value* 0,247. H4 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Dari hasil analisis penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dalam memediasi gaya kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan, tetapi kurang signifikan atau kurang mempunyai arti dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,079 ; *t-statistics* $0,384 < 1,96$ dan nilai *p-value* $0,701 > 0,05$. H1 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurhuda dkk., 2019) yang menyatakan bahwa pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *probability* sebesar $0,688 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Imara (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan jika gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik dan maksimal maka kinerja karyawan akan semakin baik karena gaya kepemimpinan transformasional memiliki banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis gaya kepemimpinan transformasional bahwa karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring memiliki kinerja yang baik dikarenakan

seorang pemimpin mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan karyawan, tetapi kurang memberikan motivasi dan pujian atas kinerja yang telah dilakukan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tinggi rendahnya jawaban responden pada beberapa item gaya kepemimpinan transformasional yang dijawab oleh responden. Terdapat ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008), salah satunya yaitu pemimpin akan menggunakan simbol-simbol yang menarik agar bawahannya terinspirasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, sehingga organisasi akan mengalami kemajuan yang penting atau dalam kata lain disebut dengan motivasi inspirasional. Apabila pemimpin tidak mampu menerapkan motivasi inspirasional ini sebagai wujud pemberian motivasi, maka BUMDes akan sulit berkembang. Kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja karyawan, pemimpin yang kompeten mampu memberikan motivasi pada karyawan sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional yang visioner, karismatik dan berintelektual sehingga akan memunculkan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani konsumen.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahannya, tetapi tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Walaupun pada hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin telah mengetahui apa yang diinginkan karyawan, tetapi dari hasil analisis pemimpin

kurang mampu dalam memberi motivasi dan pujian dalam mencapai tingkat kinerja karyawan. Dijelaskan dalam QS Ali Imron ayat 118 yaitu sebagai berikut:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بَطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُؤًا مَا عَنِتُّمْ قَد بَدَتِ أَلْبُعَضَاءُ مِّن

أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ ۗ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ ۚ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu ambil menjadi teman kepercayaanmu orang-orang yang, di luar kalanganmu (karena) mereka tidak henti-hentinya (menimbulkan) kemudharatan bagimu. Mereka menyukai apa yang menyusahkan kamu. Telah nyata kebencian dari mulut mereka, dan apa yang disembunyikan oleh hati mereka adalah lebih besar lagi. Sungguh telah Kami terangkan kepadamu ayat-ayat (Kami), jika kamu memahaminya.*

Dalam perspektif Islam kepemimpinan transformasional memperhatikan sisi humanitas dari para bawahan dan pengikutnya yang dicontohkan dengan adanya sikap mengayomi sumber daya manusia yang ada. Sikap yang seperti ini yang mendasari oleh sikap tauhid yang akhirnya memunculkan perilaku amar ma'ruf nahi munkar.

4.3.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,383 ; *t-statistics* 2,418 > 1,96 dan nilai *p-value* 0,016. H2 diterima, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan signifikan.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mubarak & Darmanto, 2015) yang menyatakan bahwa ada pengaruh langsung positif dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian Meitriana & Irwansyah (2017) yang menyatakan bahwa budaya Organisasi diperoleh nilai t-hitung sebesar 4,627 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 4,627 lebih besar dari ttabel sebesar 2,045. Nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Robbins (2006), budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Sehingga budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004).

4.3.3 Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,082 ; *t-statistics* 0,969 dan nilai *p-value* 0,333. H3 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Pada penelitian ini kepuasan kerja berpengaruh positif memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam kinerja karyawan. Hal ini dicontohkan ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja karena kinerjanya yang baik, kemudian karyawan tersebut mendapatkan uang lima ribu rupiah dari pemimpinnya. Dari contoh tersebut menjelaskan bahwa karyawan tersebut mempunyai kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki arti dari adanya pemberian kompensasi dari pemimpinnya.

Menurut Sutrisno (2010) “Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Robbins dalam Wibowo (2011) menyatakan, “kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan sebagai salah satu akibat yang timbul dari perilaku organisasi. Kepuasan kerja merupakan dimensi penting bagi organisasi, tanpa adanya kepuasan kerja pada anggota organisasi akan mempengaruhi pencapaian kinerja pribadi, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Beberapa pengertian berikut ini dapat memberikan kejelasan makna kepuasan kerja

4.3.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,051 ; *t-statistics* 1,159 dan nilai *p-value* 0,247. H4 ditolak, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan tidak signifikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak signifikan atau tidak mempunyai arti dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam kinerja karyawan. Hal ini juga memberi arti bahwa tanpa adanya kepuasan kerja, budaya organisasi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Islam sangat menjunjung tinggi kerja karena bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah kepada Allah SWT. Maka dari itu , Islam mewajibkan kepada umatnya untuk selalu ikhtiar dan bekerja keras dengan cara yang halal dan tidak dholim terhadap apapun sehingga seseorang dapat menemukan kesejahteraan dan kemakmuran hidup yang sesungguhnya. Kepuasan kerja dalam pandangan Islam telah disampaikan dalam Q.S. At-taubah ayat 105, yaitu sebagai berikut:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : *Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."*

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi studi pada BUMDes Ekowisata Boonpring Sanankerto Turen Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional BUMDes Ekowisata Boonpring kurang mampu mempengaruhi tingkat kinerja karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring.
2. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik budaya organisasi yang dikelola BUMDes Ekowisata Boonpring semakin baik pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring.
3. Kepuasan kerja berpengaruh memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan atau tidak mempunyai arti. Hal ini menunjukkan bahwa apabila

kepuasan kerja ditingkatkan, maka akan memberi dampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan tetapi hal tersebut tidak mempunyai arti atau makna dalam peningkatan kinerja karyawan.

4. Kepuasan kerja berpengaruh memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan atau tidak mempunyai arti. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa tanpa adanya kepuasan kerja maka tingkat kinerja karyawan BUMDes Ekowisata Boonpring dapat meningkat.

5.2 Saran

1. Bagi BUMDes Ekowisata Boonpring

Saran yang dapat diberikan adalah dengan mengevaluasi gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai upaya perbaikan menuju arah yang lebih baik. Dan diharapkan dapat melakukan pertahanan dan peningkatan budaya organisasi, karena semakin baik budaya organisasi pada BUMDes Ekowisata Boonpring maka semakin baik pula tingkat kinerja yang dihasilkan para karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Pada penelitian ini menggunakan dua variabel independent, diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel independen sebagai bentuk inovatif. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengganti variabel yang tepat dalam penelitian ini, dikarenakan banyaknya hasil penelitian yang tidak signifikan. Hal

ini bertujuan agar penelitian ini semakin sempurna. Kemudian diharapkan peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan model penelitian, hal ini bertujuan agar dapat menghasilkan penelitian yang lebih bervariasi dan tentunya lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Al-Karim

- Annisa, N. F. R., & Supriyanto, A. S. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on the Department of Transportation of Blitar City). *The American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 355–362.
- Furqon, M. A., & Qudbi, M. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Masyarakat Pada Bumdes Desa Rombasan Sumenep. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 109–121.
<https://doi.org/10.36467/makro.2018.03.01.07>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture, and Employee Performance: a Case From Tourism Company in Indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110. <https://doi.org/10.30892/GTG.40112-808>
- Kerja, D., Terhadap, L. K., & Sidoarjo, K. M. B. (2019). *RUMAH SAKIT ANWAR MEDIKA JL . RAYA BYPASS KRIAN*. 1(1).
- Kunci, K. (2022). *Pengaruh Etika Kerja , Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 5(1), 245–261.
- Mubarak, A., & Darmanto, S. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pematang). *Maksimum*, 5(1), 1.
<https://doi.org/10.26714/mki.5.1.2015.1-16>
- Prahasti, S., & Wahyono. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan

Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2), 543–552.

Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>

Prayudi, A. (2020). *Jurnal manajemen*. 6.

Priyatmo, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13–21.

Putra, P. W. G. S., & Suwandana, I. G. M. (2019). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(5), 2973. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i05.p14>

Sani, A., & Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research*, 4(4), 102–106. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2012/4-4/b.15>

Sopyan, K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 14. <https://doi.org/10.17509/jimb.v6i2.13099>

Sugiono, E., Nurwulandari, A., & Dining, Y. (2022). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan bank btn kantor cabang Jakarta Kuningan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(3), 3279–3296.

Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan ,

- Budaya. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400.
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi ...*, 4(7), 2691–2708.
<http://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1211>
- Supriyadi, L. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Al-Risalah*, 8(2), 73–96.
<https://doi.org/10.34005/alrisalah.v8i2.373>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., Pujiyanto, Z. T., & Masyhuri. (2021). Employee Engagement: A Quantitative Review and Its Relationship with Job Satisfaction and Employee Performance. *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)*, 529(Iconetos 2020), 268–273.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210421.038>
- Ulum, A. (2022). *Efek Kepuasan Kerja Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pendidikan Provinsi Jambi*. 4(1), 1–14.
- Wisnawa, I. N. A., & Dewi, A. . S. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 528.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i02.p07>
- Yanthy, E., Purwanto, A., Pramono, R., Cahyono, Y., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000. *BISNIS : Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 131–153.
<https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.7045>

Yunarsih, N. K. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Mediasi Kepuasan Kerja Pada Dinas Peker- Jaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 72–82.
<https://doi.org/10.22225/JJ.4.1.207.72-82>

Islam.nu.or.id. (2022, 6 November). Anjuran Islam tentang Etos Kerja dan Profesionalisme.

Diakses pada 6 November 2022, dari
<https://islam.nu.or.id/khutbah/anjuran-islam-tentang-etos-kerja-dan-profesionalisme-5EIUf>

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

I. Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi data dibawah ini dengan memberikan tanda dikolom jawaban yang dipilih :

1. Nama	:
2. No.HP	:
3. Jenis Kelamin	: <input type="checkbox"/> Pria / <input type="checkbox"/> Wanita
4. Usia	: <input type="checkbox"/> < 20 tahun <input type="checkbox"/> 20 – 30 tahun <input type="checkbox"/> 31 – 40 tahun <input type="checkbox"/> 41 – 50 tahun <input type="checkbox"/> > dari 50 tahun

II. Petunjuk Pengisian Angket, Berilah tanda () pada kolom yang Saudara/I pilih sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dengan alternatif jawaban sebagai berikut:

KETERANGAN:

- 5 : Sangat Setuju
4 : Setuju
3 : Netral
2 : Tidak Setuju
1 : Sangat Tidak Setuju

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Pemimpin saya mempunyai ide-ide baru					
2.	Pemimpin saya mempunyai motivasi yang dapat mendorong karyawan					

3.	Pemimpin saya berusaha mengakui prestasi setiap pegawai					
4.	Pemimpin saya lebih mementingkan proses daripada hasil untuk perbaikan-perbaikan					
5.	Pemimpin berusaha menyampaikan maksud (tujuan) yang penting dengan cara yang mudah dipahami karyawan					
6.	Pemimpin saya menghindari membuat keputusan sendiri					
7.	Pemimpin mengembangkan cara-cara untuk mendorong karyawan					
8.	Pemimpin dipandang sebagai simbol keberhasilan dan prestasi					
9.	Pemimpin mengetahui apa yang karyawan inginkan dan menolong karyawan untuk mendapatkannya					
10.	Pemimpin saya selalu memuji karyawan ketika ketika mereka mengerjakan dengan baik					

B. Budaya Organisasi

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
Inovasi						
1.	Organisasi mendorong saya untuk menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas					
2.	Saya telah berusaha menciptakan ide atau gagasan baru dalam melaksanakan tugas					
3.	Organisasi memberi peluang untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru tersebut					
4.	Organisasi memberikan keleluasaan untuk bertindak lebih fleksibel dalam bekerja					
5.	Organisasi memberikan keleluasaan dalam berimprovisasi untuk mencapai tujuan					
Imbalan						
6.	Besarnya imbalan yang diterima sesuai dengan yang saya harapkan					

7.	Organisasi memberikan imbalan sesuai dengan pengorbanan yang telah saya lakukan					
8.	Organisasi memberikan penghargaan dan pengakuan hasil kerja bila berhasil meningkatkan perbaikan dan melaksanakan pekerjaan dengan benar					
Kerjasama						
9.	Saya akan menerima apabila organisasi membentuk tim kerja untuk melaksanakan tugas					
10.	Organisasi menekankan bahwa keberhasilan akan tercapai bila adanya kerjasama tim yang baik atau kuat dengan rekan sekerja					
11.	Organisasi mendorong agar diantara sesama rekan sekerja ada rasa saling percaya dan yakin dalam hubungan kerja					
12.	Saya akan menerima bantuan dan kerjasama atas segala aktivitas tugas untuk kelancaran pekerjaan yang dilakukan secara kolektif					

C. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
Kuantitas						
1.	Pekerjaan saya sudah sesuai dengan target yang ditentukan					
2.	Saya merasa senang jika mencapai target yang ditetapkan					
Kualitas						
3.	Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan teliti dan rapi					
4.	Saya berusaha melakukan pekerjaan sebaik mungkin					
Ketepatan Waktu						
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu					
6.	Saya tidak pernah menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaan					
Kehadiran						

7.	Saya masuk kerja sesuai dengan jam yang telah di tentukan					
8.	Saya pulang kerja sesuai dengan jam yang telah di tentukan					
Kemampuan Kerja Sama						
9.	Saya sering mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
10.	Saya sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama					

D. Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Pekerjaan saya sangat menarik					
2.	Saya merasa senang dengan tingkat tanggung jawab dalam pekerjaan saya					
3.	Pekerjaan ini sangat tepat buat saya, karena itu saya merasa sangat senang di sini					
4.	Mengenai pekerjaan saya, saya telah menjadi begitu senang bekerja sejak pertama kali bekerja					
5.	Gaji saya cukup, mengingat tanggung jawab yang saya pikul					
6.	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya akan dipromosikan					
7.	Saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini					
8.	Para manajer (<i>supervisor</i>) yang saya bekerja untuk mereka, memberikan dukungan saya					
9.	Orang-orang disini dapat bergaul dengan baik satu sama lain					
10.	Organisasi ini dikelola dengan baik					

4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	2
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	4	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3
5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
3	3	4	3	3	3	4	3	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
2	1	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	5	4
4	2	2	2	4	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3
4	3	3	4	4	4
3	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4
4	4	2	4	4	4
3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3
4	4	4	2	4	4
4	3	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	5
4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4

4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	3
3	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	5
4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	3	3
4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	5	5
3	4	4	4	3	3
4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	3	2	1	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
3	4	3	2	4	2	4	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
3	4	4	4	3	4	4	5	2	4
4	4	5	5	4	5	5	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	2	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	5	4	4	5	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

LAMPIRAN 3

Deskripsi Responden Variabel

Gaya Kepemimpinan Transformasional

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	3	3,15	1	0,95	11	11,57	74	77,89	6	6,31	3,832
X1.2	1	0,95	2	2,10	17	17,89	69	72,63	6	6,31	3,811
X1.3	0	0	4	4,21	12	12,63	76	80,00	3	3,15	3,821
X1.4	0	0	5	5,26	12	12,63	72	75,78	6	6,31	3,832
X1.5	1	0,95	4	4,21	11	11,57	71	67,45	8	8,42	3,853
X1.6	2	2,10	2	2,10	12	12,63	73	76,84	6	6,31	3,832
X1.7	2	2,10	3	3,15	12	12,63	68	71,57	10	10,52	3,853
X1.8	1	0,95	3	3,15	12	12,63	73	76,84	6	6,31	3,842
X1.9	2	2,10	2	2,10	3	3,15	84	88,42	4	4,21	3,905
X1.10	2	2,10	4	4,21	10	10,52	73	76,84	6	6,31	3,811

Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	2	2,10	11	11,57	78	82,10	4	4,21	3,884
X2.2	1	0,95	3	3,15	18	18,94	63	66,31	10	10,52	3,821
X2.3	0	0	3	3,15	9	9,47	79	83,15	4	4,21	3,884
X2.4	0	0	4	4,21	14	14,73	71	74,73	6	6,31	3,832
X2.5	0	0	2	2,10	11	11,57	76	80,00	6	6,31	3,905
X2.6	0	0	3	3,15	16	16,84	69	72,63	7	7,36	3,842

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	0	0	0	0	8	8,42	85	89,47	2	2,10	3,937
Y.2	1	0,95	1	0,95	12	12,63	77	81,05	4	4,21	3,863
Y.3	0	0	1	0,95	6	6,31	86	90,52	2	2,10	3,937
Y.4	0	0	1	0,95	8	8,42	84	88,42	2	2,10	3,916
Y.5	0	0	1	0,95	10	10,52	82	86,31	2	2,10	3,895
Y.6	1	0,95	1	0,95	8	8,42	84	88,42	1	0,95	3,874
Y.7	0	0	1	0,95	10	10,52	80	84,21	4	4,21	3,916
Y.8	0	0	1	0,95	9	9,47	82	86,31	3	3,15	3,916
Y.9	0	0	2	2,10	7	7,36	82	86,31	4	4,21	3,926
Y.10	0	0	1	0,95	11	11,57	80	84,21	3	3,15	3,895

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

P	STS		TS		N		S		SS		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1	0	0	3	3,15	14	14,73	74	77,89	4	4,21	3,832
Z.2	0	0	3	3,15	12	12,63	77	81,05	3	3,15	3,842
Z.3	0	0	1	0,95	15	15,78	77	81,05	2	2,10	3,842
Z.4	0	0	4	4,21	11	11,57	77	81,05	3	3,15	3,832
Z.5	2	2,10	1	0,95	12	12,63	73	76,84	7	7,36	3,863
Z.6	1	0,95	2	2,10	14	14,73	74	77,89	4	4,21	3,821
Z.7	1	0,95	2	2,10	11	11,57	77	81,05	4	4,21	3,853
Z.8	2	2,10	2	2,10	12	12,63	71	74,73	8	8,42	3,853
Z.9	1	0,95	4	4,21	15	15,78	74	77,89	1	0,95	3,737
Z.10	1	0,95	3	3,15	10	10,52	76	80,00	5	5,26	3,853

LAMPIRAN 4

HASIL ANALISIS PLS

OUTER LOADING

Outer Loading

Matriks	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.758			
X1.10	0.723			
X1.2	0.733			
X1.3	0.770			
X1.4	0.816			
X1.5	0.806			
X1.6	0.922			
X1.7	0.726			
X1.8	0.715			
X1.9	0.839			

Outer Loading

Matriks	X1	X2	Y	Z
X2.1		0.795		
X2.2		0.747		
X2.3		0.720		
X2.4		0.746		
X2.5		0.782		
X2.6		0.741		

Outer Loading

Matriks	X1	X2	Y	Z
Y.1			0.755	
Y.10			0.797	
Y.2			0.707	
Y.3			0.877	
Y.4			0.830	
Y.5			0.731	
Y.6			0.868	
Y.7			0.863	
Y.8			0.810	
Y.9			0.762	

Outer Loading

Matriks	X1	X2	Y	Z
Y.9			0.762	
Z.1				0.720
Z.10				0.908
Z.2				0.739
Z.3				0.882
Z.4				0.855
Z.5				0.707
Z.6				0.911
Z.7				0.900
Z.8				0.709
Z.9				0.714

CROSS LOADING

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Mono...	Rasio Heterotrait-Mono...
	X1	X2	Z
X1.1	0.758	0.414	0.294
X1.10	0.723	0.366	0.380
X1.2	0.733	0.503	0.302
X1.3	0.770	0.489	0.348
X1.4	0.816	0.457	0.295
X1.5	0.806	0.553	0.481
X1.6	0.922	0.553	0.423
X1.7	0.726	0.516	0.453
X1.8	0.715	0.349	0.066
X1.9	0.839	0.569	0.404

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Mono...	Rasio Heterotrait-Mono...
	X1	X2	Z
X2.1	0.456	0.795	0.301
X2.2	0.622	0.747	0.423
X2.3	0.398	0.720	0.288
X2.4	0.550	0.746	0.354
X2.5	0.322	0.782	0.479
X2.6	0.480	0.741	0.233

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Mono...	Rasio Heterotrait-Mono...
	X1	X2	Z
Y.1	0.471	0.417	0.389
Y.10	0.335	0.418	0.311
Y.2	0.207	0.390	0.316
Y.3	0.405	0.497	0.415
Y.4	0.196	0.402	0.273
Y.5	0.091	0.308	0.162
Y.6	0.373	0.479	0.324
Y.7	0.398	0.448	0.369
Y.8	0.397	0.430	0.412
Y.9	0.436	0.443	0.443

Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Mono...	Rasio Heterotrait-Mono...
	X1	X2	Z
Y.9	0.436	0.443	0.443
Z.1	0.444	0.361	0.270
Z.10	0.467	0.442	0.358
Z.2	0.232	0.350	0.437
Z.3	0.366	0.255	0.256
Z.4	0.509	0.316	0.302
Z.5	0.510	0.346	0.273
Z.6	0.478	0.400	0.332
Z.7	0.400	0.416	0.398
Z.8	0.357	0.440	0.495
Z.9	0.367	0.361	0.373

AVE

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X2	0.851	0.861	0.889	0.571
X1	0.930	0.943	0.940	0.613
Y	0.938	0.944	0.947	0.643
Z	0.940	0.942	0.949	0.655

R-Square

R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square
	R Square	Adjusted R Sq...
Y	0.336	0.314
Z	0.299	0.284

Path Coefisien/Koefisien Jalur

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel		
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1 -> Y	0.079	0.080	0.209	0.379	0.705
X1 -> Z	0.371	0.399	0.218	1.705	0.089
X2 -> Y	0.383	0.358	0.142	2.698	0.007
X2 -> Z	0.232	0.206	0.189	1.224	0.222
Z -> Y	0.221	0.220	0.125	1.772	0.077

Pengaruh tidak langsung

Efek Tidak Langsung Spesifik

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu...	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikor...	Sampel		
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1 -> Z -> Y	0.082	0.098	0.083	0.985	0.325
X2 -> Z -> Y	0.051	0.044	0.049	1.035	0.301

LAMPIRAN 5
SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Fakalmile (0341) 558881
Website : www.uin-malang.ac.id Email : info@ui-malang.ac.id

Nomor : B-969/FEK.1/PP.00.9/09/2021 23 September 2022
Lampiran : -
Perihal : **Ijin Penelitian Skripsi**

Yth. **Pimpinan Pengelola BumDes Ekowisata Boonpring**
Sanankerto, Turen, Dusun Kp. Anyar, Sanankerto, Turen, Malang
di
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama Mahasiswa : Zafira Maulida Rahma
NIM : 19510227
Program Studi : Manajemen
Semester : VII (Tujuh)
Contact Person : 085336114401
Judul Penelitian : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola BumDes dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada Ekowisata Boonpring Turen Malang)

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. SubKoordinator Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni,
4. Ansp.

LAMPIRAN 6
BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Zafira Maulida Rahma
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 28 September 2001
Alamat Asal : Jl. Sidotopo Dilem RT 4 RW 1 No. 10 Kec.
Kapanjen Kab. Malang
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
No. Telepon : 085336114401
Email : zafirarahma744@gmail.com

Pendidikan Formal

2005-2007 : TK Muslimat NU Ngadilangkung
2007-2013 : SD NU Hasanuddin Dilem 02
2013-2016 : SMP NU Sunan Giri Kapanjen
2016-2019 : SMA Islam Kapanjen

Pengalaman Organisasi

- Anggota Osis SMP NU Sunan Giri
- Anggota Badan Dakwah Islam SMA Islam Kapanjen
- Pengurus PAC IPPNU Kec Kapanjen
- Pengurus Ranting IPPNU Desa Dilem
- Pengurus PAKPT IPPNU Wahab Chasbullah

LAMPIRAN 7

BUKTI KONSULTASI

12/08/22, 2:38 PM

— Sistem Informasi Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang 2.0



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
 Jalan Gajayana Nomor 10, Telepon (0341) 511133, Fax. (0341) 522132
 Website: <http://www.uin-malang.ac.id> Email: info@uin-malang.ac.id

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI/TESIS/DESERIASI

IDENTITAS MAHASISWA

NIM : 19510227
 Nama : ZAFRA MALLIDA RAHMA
 Fakultas : EKONOMI
 Jurusan : MANAJEMEN
 Dosen Pembimbing 1 : BOHSAN MAKSUM, M.Sc.
 Dosen Pembimbing 2 :
 Judul Skripsi/Tesis/Desertasi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN PENDAMPINGAN TERHADAP KINERJA PENGELOLA BUMDES (STUDI KASUS PADA BUMDES EKOWISATA BOONPRING SANANKERTO TUREN MALANG)

IDENTITAS BIMBINGAN

No	Tanggal Bimbingan	Nama Pembimbing	Deskripsi Proses Bimbingan	Tahun Akademik	Status
1	29 September 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	1. Konsultasi Judul 2. Pengarahan untuk observasi lokasi 3. Pengarahan pengerjaan bab 1,2,3	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
2	29 September 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	1. ACC Judul Skripsi 2. Revisi bab 1,2,3	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
3	03 Oktober 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	Revisi bab 1,2,3	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
4	05 Oktober 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	Revisi bab 1,2,3	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
5	07 Oktober 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	ACC proposal skripsi	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
6	24 Oktober 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	Seminar Proposal	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
7	10 November 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	ACC Revisi Seminar Proposal	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
8	14 November 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	Konsultasi kuesioner dan pembekalan bab 4 dan 5	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
9	03 Desember 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	Ujian Komprehensif	Ganjil 2021,2022	Sudah Dikonfirmasi
10	15 Desember 2022	BOHSAN MAKSUM, M.Sc	ACC Skripsi Dosen Pembimbing	Ganjil 2021,2022	Belum Dikonfirmasi

Telah disetujui
 Untuk mengajukan ujian Skripsi/Tesis/Desertasi

Dosen Pembimbing 2

Malang, _____
 Dosen Pembimbing 1

BOHSAN MAKSUM, M.Sc

Kajar / Kaprodi,

LAMPIRAN 8

BEBAS PLAGIARISME

12/16/22, 8:05 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : ZAFIRA MAULIDA RAHMA
NIM : 19510227
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	22%	8%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Desember 2022

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M