

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRASFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PADANG SATU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PADANG SATU

Lenny Risma Ulina Sinabariba,¹ Rahmy Fahmi²

Faculty of Economy, Andalas University

Abstract: *The study in this study concerning the analysis of the influence of transformational leadership style and organizational culture on the performance of the Padang One Primary Tax Service Office with Job Satisfaction as Mediation ". In this study using descriptive analysis. This analysis is to strengthen the arguments and logic in answering and implementing the allegations that will be described in quantitative analysis, based on those collected from the questionnaire that has been submitted and filled in by 95 employees. Then this data is analyzed statistically using PLS applications. The results of the analysis showed that there was a positive and significant influence between transformational leadership and organizational culture on employee satisfaction, then transformational leadership and organizational culture on employee performance.*

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

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut kesiapan pemimpin untuk bertahan. Diperlukan seorang pemimpin dengan style tersendiri untuk memainkan peran pentingnya. Menurut Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok dan mengarahkannya pada tujuan bersama. Kepemimpinan juga mampu membawa penting dalam organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut dapat dicapai dengan baik dan terarah. Sementara itu, Donnely, Dubinsky, dan Skonner 1985 dalam Rivai (2007) menyatakan bahwa pemimpin harus menciptakan kepemimpinan modern yang mampu mengolah sumber daya yang tersedia, khususnya sumber daya manusia.

Kemudian kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Padapenelitianyang dilakukan oleh Adewale, Anthonia(2013) menemukan bahwa terdapat hubungan yang erat antara budaya organisasi dengan kinerja. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Brooks (2007) juga menemukan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dalam membantu meningkatkan kinerja pegawai.

Disamping kepemimpinan dan budaya organisasi, faktor kepuasan kerja merupakan penunjang dari kinerja. Kepuasan kerja yang positif meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai. Robbins (2006) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan suatu hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Dari pengertian tersebut diatas, perasaan positif maupun negatif yang dialami pegawai menyebabkan seseorang dapat mengalami

kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena berasal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

Kemampuan pegawai tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja Pegawai tersebut merupakan salah satu modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja pegawai adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin perusahaan. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi. Untuk itu, berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi" pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu".

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan keluaran (output) yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan, alat fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan) atau keluaran seorang pegawai. Tujuan yang ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan atau suatu unit kerja selalu bersifat ideal. Dalam kenyataannya tujuan ideal tersebut jarang tercapai sepenuhnya. Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi instansi, khususnya membahas tentang kinerja pegawai yang bisa membawa organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Armstrong dan Baron (1998) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2014).

Pentingnya pembahasan mengenai kinerja pegawai membuat banyak ahli yang berpendapat tentang strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat mengelolanya. Adapun kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2009) juga menambahkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah berperan dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran individu atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek, yaitu; sikap (attitude), kemampuan (ability), dan prestasi (accomplishment).

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional diungkapkan oleh Robbins dan Judge (2011) bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang merupakan motivator serta mengarahkan karyawan dan memberikan arahan untuk menyelesaikan tugas yang

diberikan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan efektivitas yang lebih karena pemimpin lebih memfokuskan proses menjadikan karyawan kreatif dalam bekerja.

Menurut Bass(2007), kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari yang bisa dilakukan, dengan kata lain, dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Karyawan yang mempercayai seorang pemimpin, akan bersedia berkorban atas tindakan pemimpin, percaya bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalah gunakan. Keefektifan manajerial dan kepemimpinan tergantung pada kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dari para karyawan. Dalam era globalisasi, orang berpaling kehubungan pribadi sebagai pedoman dan mutu, dari hubungan iniumumnyaditentukan oleh tingkat kepercayaan kepadapemimpin.

Konsep Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep penting untuk memahami masyarakat dan kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali didalam sebuah organisasi. Mengidentifikasi dan memahami budaya organisasi mempengaruhi keberhasilan dalam hal intelektual dan finansial dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2006) memberikan definisi budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi external dan internal.

Budaya merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya organisasi sebagai konfigurasi unik dari norma, nilai, kepercayaan dan cara-cara berperilaku yang memberikan karakteristik cara kelompok dan individu bekerjasama untuk menyelesaikan tugasnya.

Kreitner dan Kinicki (2005) mendefinisikan budaya organisasi sebagai satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima, secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Lebih lanjut Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi mengacu pada sistem

makna yang dianut bersama oleh anggota-anggota yang dapat membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna yang dianut bersama ini, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya pegawai atas berbagai aspek pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja di sini dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (1978), dalam Mas'ud, (2004). Kepuasan kerja dapat juga merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan oleh sebab itu salah seorang bisa merasakan kepuasan disatu aspek dan aspek yang lain (Kreierter dan Kinicki, 2004). Robbins (2006) menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan suatu hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Dari pengertian tersebut diatas, perasaan positif maupun negatif yang dialami Pegawai menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena bersal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Obyek yang diteliti adalah pegawai Kinerja

Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu Jenis penelitian ini adalah deskriptif eksploratif dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Jenis penelitian ini adalah deskriptif eksploratif dengan menggunakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung yang dalam terminologi SEM disebut variabel laten atau konstruk yang harus diukur dengan indikator.

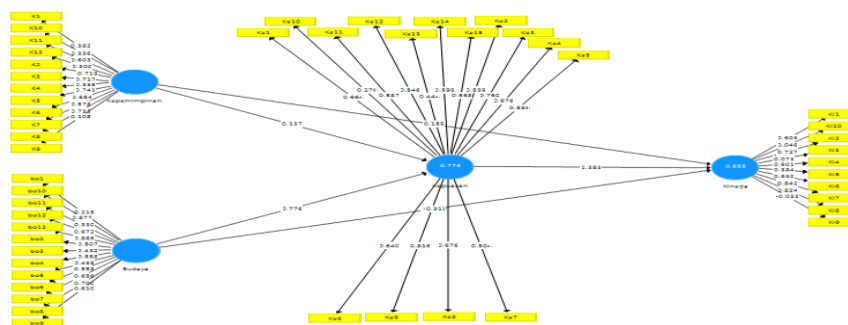
Kelima variable penelitian yang menjadi subyek penelitian, adalah (1) Variabel Kepemimpinan Transformasional, (2) Budaya Organisasi, (3) Kepuasa Kerja, (4) Kinerja Karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikirim kepada participant secara online berdasarkan skala Likers.

Penelitian ini menggunakan model hubungan atau pengaruh. Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan teknik analisis SEM atau *Structural Equation Model* yang dioperasikan melalui perangkat Smart Partial Least Squares versi 2.0.

Result and Discussion

1. Result

Menggunakan model penelitian terdahulu yaitu model yang dikembangkan ol, menggunakan perangkat Smart PLS 2,00 didapatlah diagram jalur atau path diagram seperti gambar di bawah ini :



Gambar : Path Diagram

Dalam model SEM yang berbasis varian atau PLS-Path Modeling, model terdiri dari *Outer* atau *Measurement Model* (model pengukuran) dan *Structural* atau *Inner Model* (model struktural), yang diukur dengan tahap-tahap pengujian sebagai berikut :

2. Pengujian Data Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Tabel dibawah ini memperlihatkan nilai AVE kerangka pemikiran akhir

Tabel . AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0.586
Budaya Organisasi	0.579
Kepuasan Kerja	0.507
Kinerja Kinerja	0.588

Hasil respesifikasi model pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja telah memenuhi kriteria convergent validity yaitu nilai loading factor > 0,5. Selain itu tabel di atas juga menunjukkan nilai AVE dan communalities dari setiap variabel yang dianalisis setelah outlier di drop berada di atas 0,5.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik Cronbach's Alpha dimana, dimana variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Semakin nilai alpanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya untuk masing-masing variabel (Sekaran, 2006).

Tabel: Uji Reliabilitas dan Cronbachs Alpha Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	0.867
Budaya Organisasi	0.890
Kepuasan kerja	0.897
Kinerja	0.851

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2018

Hasil akhir setelah melakukan reestimasi, uji reliabilitas composite reliability menunjukkan hasil akhir yang telah memenuhi syarat dimana nilai composite reliability-nya lebih dari 0.7 Tabel di atas memperlihatkan bahwa semua nilai sudah melewati koefisien 0.7, dan memiliki nilai composite reliability yang tinggi. Variabel

kepemimpinan 0.867, kemudian budaya organisasi 0.890, Kepuasan Kerja 0.897 dan kinerja 0.851 Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini dikatakan reliabel.

R Square

Tabel: R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan	0.768	0.762
Kinerja	0.521	0.504

Sumber : Olah PLS 3.0, 2018

Tabel di atas menunjukkan pengujian terhadap model structural yang dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Tabel di atas menggambarkan bahwa variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi sebanyak 76,8%, sedangkan selebihnya (23,2%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Kinerja dapat dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional sebesar 52,1%, sedangkan

selebihnya 47,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan pada penelitian ini.

3. Uji Hipotesis Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Untuk melihat signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediating adalah dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansit-statistic. Nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi

dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan di atas 1,64 untuk hipotesis

satu ekor (one-tailed) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen atau 0.05 (Hair et al. 2011). Pengujian model struktural penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel: Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan -> Kepuasan	0.194	0.183	0.083	2.328	0.020
Budaya -> Kepuasan	0.730	0.750	0.070	10.409	0.000
Kepemimpinan -> Kinerja	0.331	0.321	0.165	2.005	0.045
Budaya -> Kinerja	0.079	0.116	0.182	1.437	0.662
Kepuasan -> Kinerja	1.260	1.312	0.198	6.361	0.000

Sumber : Olah PLS 3.0, 2018

Sebelumnya telah dikemukakan tujuh hipotesis yang akan diuji pada Bab II, untuk dilakukan pengujian signifikansi pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) melalui Kepuasan Kerja (M). Dimana penerapan uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dapat dijabarkan pembahasan dari masing-masing hasil pengujian yang diperoleh seperti terlihat pada sub bab bawah ini:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif (0.194) dan signifikan pada $\alpha=0.05$ karena nilai statistik (2.328)>(1.96) terhadap Kepuasan maka H1 Diterima karena berpengaruh positif maka Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dapat memicu kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan yang tidak hanya memimpin bawahannya, tetapi juga dapat menjadi seorang motivator bagi bawahannya akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif

(0.730) dan signifikan pada $\alpha=0.05$ karena nilai statistik (10.049)>(1.96) terhadap Kepuasan maka H2 Diterima karena berpengaruh positif Budaya Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu harus membuat budaya dimana Institusi memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengusulkan program bersama-sama, Institusi memberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan gaya masing-masing anggota, Institusi memberikan kebebasan bagi anggota organisasi untuk mengusulkan ide, Institusi menyediakan program kerja secara berkala dalam menyelesaikan program organisasi

3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif (0.331) dan signifikan pada $\alpha=0.05$ karena nilai statistik (2.005)>(1.96) terhadap Kinerja maka H3 Diterima karena berpengaruh positif. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin dapat memicu kinerja kerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Gaya kepemimpinan yang tidak hanya memimpin bawahannya, tetapi juga dapat menjadi seorang role model bagi bawahannya akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan tersebut.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Budaya Organisasi berpengaruh positif (0.079) dan tidak signifikan pada $\alpha=0.05$ karena

nilai statistik (1.437)<(1.96) terhadap Kinerja maka H4 Diterima karena berpengaruh positif. Dengan ini, kinerja pegawai tergantung pada budaya organisasi.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu harus meembangkan budaya organisasi, memberikan kebebasan bagi anggota untuk memulai dan mengembangkan metode kerja, mengembangkan strategi dan prosedur untuk pelaksanaan yang efektif dari pelayanan masyarakat, Institusi memberikan dukungan dalam menyelesaikan forum atau kegiatan di kantor, Institusi memberikan dukungan dalam menyelesaikan forum atau kegiatan di kantor

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Kepuasan berpengaruh positif (1.260) dan signifikan pada $\alpha=0.05$ karena nilai statistik (6.361) > (1.96) terhadap Kinerja Maka H5 Diterima karena berpengaruh positif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Manajemen harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti: needfulfillment (pemenuhan kebutuhan), value attainment (pencapaian nilai), equity (keadilan). Terlihat bahwa karyawan yang puas akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Berdasarkan uji hipotesis menyebutkan bahwa Kepuasan kerja hanya dapat memediasi sebagian atau partial mediating karena nilai VAF(variance accounted for) yaitu 42.40%. Oleh karena itu nilai VAF terletak antara 20%-80% yang berarti memiliki pengaruh sebagian atau partial mediating (Hair,et.Al,2010). Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja hanya dapat memediasi sebagian dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Jadi, semakin tidak diperhatikannya kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja hanya dapat dimediasi sebagian (partial) oleh kepemimpinan transformasional, berarti secara langsung kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Padang Satu

Berdasarkan analisa peran mediasi menggunakan rumus VAF (variance accountedfor) didapat 7,9% hasil kurang dari 20% sehingga dapat ditarik hasil yaitu KepuasanKerja dapat disimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Hair,et.Al,2010)

Tabel: KesimpulanPengujianHipotesis

Hipotesis	PernyataanHipotesis	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Diterima
H2	Budaya Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Diterima
H3	Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Diterima
H4	Budaya Organisasi berpengaruh Positif dan Tidak Signifikan terhadap Kinerja Pegawai	Diterima
H5	Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Diterima
H6	Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan.	Partial Mediasi
H7	Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.	Mediasi Penuh

Source: Primary Data Processing Results, 2017

PENUTUP

Hasil penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu Dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai sumber data primer. Kuesioner disebarikan kepada 96 orang responden Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padang Satu, guna menjawab tujuan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa: pengaruh antar variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan, pengaruh antar variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan) terhadap Kepuasan Tabel memperlihatkan pengaruh antar variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pengaruh antar variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pengaruh antar variabel Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam (H_6), analisa peran mediasi menggunakan rumus VAF (variance accounted for) didapat hasil 42,48% atau hasil nilai VAF terletak antara 20%-80% sehingga dapat ditarik hasil yaitu Kepuasan Kerja dapat memediasi sebagian (partial mediating) antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja, analisa peran mediasi menggunakan rumus VAF (variance accounted for) didapat jika nilai 92 % VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran H_7 sebagai pemediasi penuh (full mediation) sehingga dapat ditarik hasil yaitu Kepuasan Kerja dapat disimpulkan bahwa ada efek mediasi penuh antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Eko Maulana. 2012. *Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*. PT. Multicerdas Publishing.
- Ali, N. N. K., Tang, S. Y. 2016. Does Multiple Leadership Styles Mediated by Job Satisfaction Influence Better Business Performance? Perception of MNC Employees in Malaysia. SHS Web of Conference EDP Science.
- Baron, R. A dan Donn Byrne. 2003. Psikologi Sosial. Jakarta: Erlangga.
- Bayran, H., Dinc, S. 2015. Role of Transformational Leadership on Employee's Job Satisfaction: The Case of Private

- Universities in Bosnia and Herzegovina. Russian Federation European researcher: Vol. (93), Is. 4, pp 270-281, 2015.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., & Dalpati, A. (2010). Transformational leadership, interim leadership, and employee human capital benefits: an empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1037-1042.
- Belias, K., Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*. Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200
- Bowditch, James L., Buono, Anthony. 2007. *A Primer on Organizational Behavior*, New York : John Wiley & Son, Inc.
- Bushra, Usman, and Naveed. 2011. Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*. Pakistan.
- Chirametakorn, Rospimol (2000), "Transformational Leadership and Women Leaders in Thailand". *Proquest Information and Learning*
- Cetin, M. O., & Kinik, F. S. F. (2015). An analysis of academic leadership behavior from the perspective of transformational leadership. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527.
- Chi, H-K., Yeh, H-R., Yu, C-H. (2008.). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*, Vol.4(1), 129-137
- Dessler, Gary. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. Jakarta: PT Indeks.
- Donnelly, Gibson. 1996. *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152.
- Gibson, James L, et.al.(2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. 14th ed. Boston, Mass: McGraw- Hill/Irwin.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV Andi Offset
- Ghozali, Imam. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi Ketujuh*. Semarang.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall
- Hulin, C. L., dan Judge, T. A. 2003. Job attitudes: A theoretical and empirical review. Dalam W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). Comparison of motivation level of service sector employees in the regions of Slovakia and Austria. *Procedia Economics and Finance*, 23, 348-355.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, 10(3), 271.
- Idris, M., Troena, E. A., Noermijati, Rohman, F., Newcombe, P. A. 2014. The Effects of Transformational Leadership Styles, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*: Vol.3 Issue 3 March. 2014
- Koesmono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan : *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol7, no.2, September 2005:171-188
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. A, Ma'amor, H. 2014. Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science*: 2012.
- Titisari, P. (2013). Culture and its impact and its impact on the working performance of government staff through job satisfaction.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.
- Wibowo (2014) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali
- Yukl, Gary A. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS.