

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI UPT PENGELOLAAN KAWASAN CAGAR BUDAYA DINAS KEBUDAYAAN (KUNDHA KABUDAYAN) KOTA YOGYAKARTA**

**Muhammad Mathori<sup>1</sup>, Eka Ambara<sup>2</sup>, Diah Afriani Kusumastuti<sup>3</sup>**  
STIE Widya Wiwaha  
muhammadmathori@gmail.com<sup>1</sup>

### **Abstrak**

Kinerja pegawai yang baik di era revolusi industri seperti sekarang sangat dibutuhkan agar instansi tetap dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor. Akan tetapi sebagian pegawai masih mengalami penurunan kinerja yang antara lain disebabkan oleh seringnya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, kendala pencapaian target kerja, standar kerja yang tidak sesuai harapan, dan penyelesaian masalah di tempat kerja yang belum optimal. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Peneliti menggunakan populasi pegawai yang ada di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan Yogyakarta. Teknik sampling yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 80 pegawai. Data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka diperoleh dari pengukuran langsung dari kuesioner yang dibagikan dengan *google form*. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dengan alat bantu analisis PLS. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja.

### **Abstract**

*Good employee performance in the era of the industrial revolution as it is now is needed so that agencies can survive and compete with competitors. However, some employees are still experiencing a decline in performance which is partly due to frequent delays in completing tasks, obstacles in achieving work targets, work standards that do not meet expectations, and problem solving in the workplace that has not been optimal. To determine the effect of leadership style and work motivation on performance with job satisfaction as a mediating variable. Researchers used a population of employees in the UPT Management of Cultural Heritage Areas,*

*Yogyakarta Cultural Office. The sampling technique used by researchers in this study was purposive sampling with a total sample of 80 employees. The data in this study is quantitative data, namely data in the form of numbers obtained from direct measurements from questionnaires distributed with google form. Data analysis in this study used The Structural Equation Model (SEM) with PLS analysis tools. Leadership style has a significant effect on job satisfaction. Work motivation has a significant effect on job satisfaction. Leadership style has no effect on employee performance. Work motivation has a significant effect on employee performance. Job satisfaction has a significant effect on employee performance. Job satisfaction acts as a mediator of the influence of leadership style on employee performance. Job satisfaction acts as a mediator of work motivation on employee performance.*

**Keywords:** Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Performance.

## PENDAHULUAN

Pegawai sebagai tenaga kerja adalah aset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif setiap aktivitas organisasi (Hasibuan, 2013). Tentunya pegawai dituntut melaksanakan kinerjanya secara optimal. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika (Simamora, 2011).

Kinerja pegawai yang baik di era revolusi industri seperti sekarang sangat dibutuhkan agar instansi tetap dapat bertahan dan bersaing dengan kompetitor (Efendi et. al., 2020). Akan tetapi sebagian pegawai masih mengalami penurunan kinerja yang antara lain disebabkan oleh seringnya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas, kendala pencapaian target kerja, standar kerja yang tidak sesuai harapan, dan penyelesaian masalah di tempat kerja yang belum optimal (Tahir dan Yuliandi, 2019).

Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi dan kepuasan kerja secara positif, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen berorganisasi dan performa kerja secara positif (Nanjundeswaraswamy, 2014). Gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kepuasan yang dirasakan oleh pegawai kepada pimpinan dalam menciptakan iklim kondisi kerja yang kondusif. Sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan yang buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan pegawai terhadap iklim dan kondisi kerja sehingga dengan sendirinya pelayanan kesehatan menjadi tidak maksimal (Nurdin, 2011).

Gaya kepemimpinan manajerial memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, niat untuk tinggal dan penyediaan layanan. Penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kinerja perawat adalah gaya kepemimpinan direktif diikuti oleh gaya kepemimpinan suportif, dan gaya kepemimpinan partisipatif (Ngabonzima et. al., 2020).

Agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi kerja. Apabila motivasi kerja tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai inilah yang pada akhirnya akan menghasilkan prestasi kerja yang baik (Pramiana, 2017).

Faktor lain yang harus diperhatikan instansi dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memberikan kepuasan kerja bagi setiap pegawainya (Himawan, 2019). Maka kepuasan kerja merupakan suatu tolak ukur yang dirasakan oleh pegawai terhadap sebuah pekerjaan mengenai hal-hal yang sesuai dan tidak sesuai dengan yang dirasakannya (Murtiningsih, 2016). Penelitian sebelumnya diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Pambudi et. al., 2016; Satriowati et. al., 2016; Suprpta et. al., 2015). Namun sebaliknya, penelitian lain menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai (Jonnaidi, 2020).

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta”.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu pegawai masih mengalami penurunan kinerja yang antara lain disebabkan oleh: adanya SDM yang kurang kompeten dalam bidang pekerjaan, beban pekerjaan yang tidak seimbang antara pegawai satu dengan yang lain, dan penyelesaian masalah di tempat kerja yang belum optimal.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka pertanyaan penelitian ini yaitu: 1) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja?, 2) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?, 3) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?, 4) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?, 5) Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?, 6) Apakah kepuasan berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?, dan 7) Apakah kepuasan berperan sebagai pemediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Halim (2020) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Sifat penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar yang berjumlah 58 orang berstatus

- PNS. Hasil penelitian bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan suportif (X1) dan partisipatif (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan direktif (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. Persamaan penelitian yaitu pada variabel penelitian kepemimpinan dan kinerja pegawai, sedangkan perbedaan pada teknik analisis data dan variabel motivasi dan kepuasan kerja (Halim, 2020).
2. Penelitian Amelia (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai DLH (Dinas Lingkungan Hidup). Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan membagikan kuesioner kepada 54 responden yang merupakan pegawai pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Dari hasil analisis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif berpengaruh secara positif dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Gaya kepemimpinan direktif merupakan gaya kepemimpinan yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Maros. Persamaan penelitian yaitu pada variabel penelitian kepemimpinan dan kinerja pegawai, sedangkan perbedaan pada teknik analisis data dan variabel motivasi dan kepuasan kerja.
  3. Penelitian Estiningsih (2018) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis kualitatif yang bermaksud memberikan penjelasan hubungan kausalitas antar variabel melalui pengujian hipotesis dan analisis variabel-variabel penelitian tersebut. Hasil penelitian diketahui bahwa pengaruh variabel kepuasan kerja (Y1) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan komunikasi (X3) secara bersama-sama sebesar 42,9% sedangkan sisanya 57,1% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian. Sedangkan pengaruh variabel kinerja pegawai (Y2) dipengaruhi oleh kepemimpinan (X1), motivasi (X2), komunikasi (X3) dan kepuasan kerja (Y1) secara bersama-sama sebesar 45% sedangkan sisanya 55% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian ini. Persamaan penelitian yaitu pada variabel penelitian kepemimpinan dan kinerja pegawai, sedangkan perbedaan pada teknik analisis data peneliti menggunakan PLS dan variabel motivasi kerja, komunikasi (Estiningsih, 2018).
  4. Penelitian Jatmika dan Andarwati (2018) yang berjudul *The Effect of Motivation on Employee Performance Through Employee Satisfaction of The Tax Office in Surakarta*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap pegawai kinerja melalui kepuasan kerja pegawai KPP di Surakarta. NS populasi penelitian ini berjumlah 107 pegawai dan semuanya dijadikan sebagai sampel riset. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai, (2) motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

- pegawai, (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan (4) motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta. Persamaan penelitian yaitu penelitian ini adalah variabel motivasi, kepuasan dan kinerja. Perbedaan penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan dan analisis data yang digunakan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2016) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koperasi di Denpasar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai koperasi di Denpasar. Populasi data yang dikumpulkan dalam penelitian adalah seluruh *account officer* yang berjumlah 130 orang dari 39 koperasi yang dijadikan obyek penelitian. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik ini dipakai bila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara proposional, untuk menentukan hasilnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS) Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional. Persamaan penelitian ini adalah variabel motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan.
  6. Penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh (2020) yang berjudul *Effect of Motivation And Job Satisfaction on Employee Performance Through Working Discipline at PT. Bamboo Tirta Engineering*. Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja, 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap pegawai kinerja, 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja PT. Teknik Bambu Tirta. Penelitian itu dilakukan di PT. Teknik Bambu Tirta dengan sampel penelitian sebanyak 64 responden. Pengambilan sampel teknik menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) ada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap disiplin kerja, 2) ada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, 3) terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PT. Teknik Bambu Tirta dan 4) tidak ada pengaruh antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja PT. Teknik Bambu Tirta. Ini berarti bahwa pengaruh langsungnya lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, variabel disiplin kerja tidak dapat memediasi antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Teknik Bambu Tirta. Persamaan penelitian ini adalah variabel motivasi, kepuasan dan kinerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah analisis data yang digunakan.

7. Penelitian yang dilakukan oleh Palar (2015) yang berjudul *The Effect Of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance at Bank Sulutgo Tomohon*. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap performa pegawai di PT. Bank SulutGo Tbk Tomohon. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efek dari kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap *performa* pegawai di PT Bank SulutGo Tbk Tomohon. Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai PT Bank SulutGo Tbk Tomohon dengan total 120 orang , yang terdiri dari 76 pria dan 44 wanita. Dengan menggunakan purposive sampling method dengan jumlah sampel 80 responden. Dengan menggunakan multiple regression sebagai alat data analisis, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi mempunyai efek signifikan terhadap performa pegawai di PT Bank SulutGo Tbk Tomohon. Persamaan penelitian ini adalah variabel motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan dan analisis data yang digunakan.

## Landasan Teori

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sebuah pola yang relatife konsisten dari perilaku yang menjadi ciri dari seorang pemimpin (Nanjundeswaraswamy dan Swamy, 2014). Indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan sebagai berikut (Purwaningrum, 2019): kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi (Roz, 2019): inspiratif, karismatik, stimulus intelektual, dan perhatian pada individu.

### Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dapat menyebabkan seseorang melakukan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan (A. B. P. dan I. M. A. W. Dewi, 2016).

Hipotesis dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

### Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya untuk mencapai hasil dari pekerjaan tersebut (Wibowo, 2012). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dimana kinerja merupakan sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi, sehingga kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku-perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi (Simanjuntak., 2011).

Penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu instansi atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja dan ukuran kinerja sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi instansi. Indikator kinerja pegawai yaitu Kuantitas, Kualitas, *Personality*, dan Ketepatan waktu (Pramiana, 2017).

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang terlihat dari sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Mahesa, 2010). Kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: Kepuasan *finansial*, Kepuasan fisik, dan Kepuasan sosial.

## **Hipotesis Penelitian**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan membujuk pengikut dengan membimbing, memotivasi, dan mengarahkan untuk mencapai efektivitas organisasi (Negussie dan Demissie, 2013). Kepemimpinan dengan mengangkat visi seseorang supaya mempunyai pandangan yang lebih tinggi, meningkatkan *performa* seseorang ke standar yang lebih tinggi, dan membangun kepribadian melebihi batasan yang dimiliki (Huber, 2010).

Kepuasan pegawai biasanya disesuaikan dengan ekspektasi dari pegawai itu sendiri (Nath Gangai dan Agrawal, 2015). Mempertahankan kepuasan merupakan tugas pemimpin, salah satunya dengan memperhatikan kebutuhan pegawai (Arifin, 2020). Dimensi dari kepuasan adalah sebagai berikut: 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu terpenuhinya kebutuhan hidup pegawai, 2) Kebutuhan keamanan, yaitu pegawai aman dalam bekerja. 3) Kebutuhan sosial, yaitu dapat berinteraksi dengan rekan kerjanya. 4) Kebutuhan harga diri, yaitu pegawai dihargai dalam bekerja. 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu pegawai dapat mengeluarkan segala kemampuannya (Arifin, 2020).

H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan**

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan dan berusaha agar tujuan tersebut tercapai. Untuk mencapai tujuannya, keterlibatan seluruh elemen sumber daya manusia yang ada didalamnya sangatlah penting. Untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya, tentunya harus ada motivasi (Busro, 2018). Motivasi inilah yang nantinya akan menentukan perilaku bagi seluruh sumber daya manusia yang berkerja di dalamnya. Dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Kadarisman, 2012).

Penelitian Juniantara dan Riana (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional. Dengan begitu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Artinya kepemimpinan adalah teknis yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi dengan mengarahkan bawahannya sesuai aturan kerja yang sudah ditetapkan oleh pemimpin (Dessler, 2010).

Gaya kepemimpinan yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan bawahannya pada berbagai situasi dirasa yang paling tepat. Pola dasar dari kepemimpinan yang dimaksud tersebut ialah dengan mementingkan terjalinnya kerjasama, bagaimana tugas yang ada dapat terlaksana, dan bagaimana tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Variabel gaya kepemimpinan suportif (X1) dan partisipatif (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan direktif (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Makassar. Dengan begitu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Mc Donald yang dikutip oleh (Oemar Hamalik, 2011) disebutkan bahwa "*motivation is an energy change within the person characterized by affective arousal and anticipatory goal reaction*" (Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan).

Mangkunegara (2013) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujarwanto (2016) Motivasi dan beban kerja terhadap pegawai Bank BTN Yogyakarta Hasil menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja pegawainya, karena pegawai yang dalam bekerja merasakan kenyamanan, dihargai, serta mampu mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis pegawai dapat fokus dan berkonsentrasi



secara penuh terhadap pekerjaannya. Pegawai lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan dengan pegawai yang tak terpuaskan. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa ada tekanan.

Menurut penelitian Arfian alfin dan Indra Suhendra (2019) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif (jika kepuasan kerja meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat) secara berarti terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hanifah (2016) tentang "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Afektif (Studi pada Pegawai PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)". Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya beberapa penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja.**

Salah satu aspek SDM yang penting adalah menyangkut kepuasan kerja, ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja. Artinya untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai penting untuk mendapatkan kepuasan kerja karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dimana kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang efektif dan berperan untuk menimbulkan kepuasan kerja pegawai (Suryadharma, 2016). Penelitian Pambudi (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja**

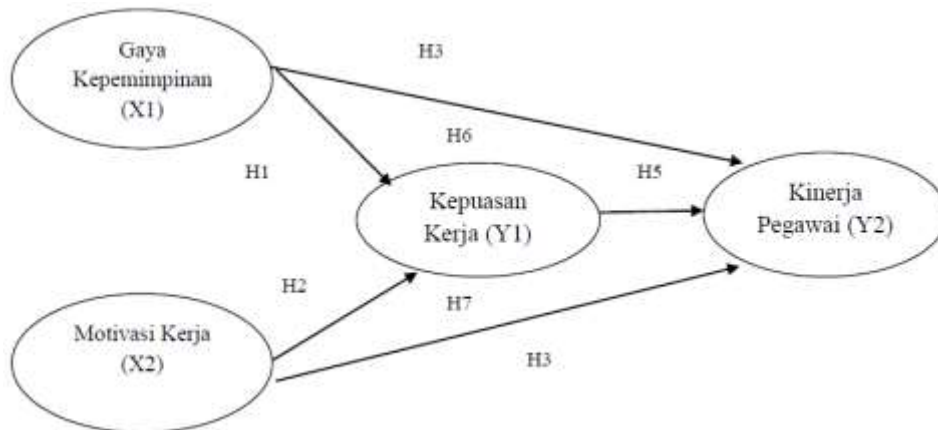
Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara universal mengulas hal-hal berkaitan dengan manusiawi tercantum di dalamnya merupakan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2011:139). Kepuasan yang dialami pegawai dalam bekerja ialah sesuatu petunjuk kalau pegawai mempunyai perasaan bahagia dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Mathis dan Jackson dalam Murdiyani (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja individu dalam organisasi adalah Jumlah kerja (Beban Kerja), Kualitas kerja, Kecocokan

dengan rekan kerja, Kehadiran, Masa bakti, Fleksibilitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: Kemampuan mereka, Motivasi, Dukungan yang diterima, Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan Hubungan mereka dengan organisasi.

H7: Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### METODE PENELITIAN

Populasi penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah pegawai UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan Yogyakarta sebanyak 202 pegawai. Sampel yang digunakan sebanyak 80 responden. Teknik sampling yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu tersebut adalah pegawai yang sudah bekerja 1 tahun dan pegawai bersedia menjadi responden.

Variabel penelitian ini terdiri atas dua yakni variabel independen (bebas), variabel dependen (terikat) dan mediasi (Sugiyono, 2015). Variabel penelitian dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel bebas (*independen*) atau variabel *eksogen* yaitu variabel yang bertindak sebagai *predictor*. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.
2. Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel *endogen* yang secara teoritis dipengaruhi variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai.
3. Variabel *mediator* adalah variabel yang mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel mediasi dalam penelitian ini yaitu variabel kepuasan kerja.

Data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yaitu data yang berwujud angka diperoleh dari pengukuran langsung dari kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden yakni pegawai UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan Yogyakarta dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk *google form*. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert empat poin.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik. Analisis deskriptif merupakan teknik diskriptif yang memberikan informasi tentang data yang dimiliki dan tidak bermaksud menguji hipotesis (Ghozali, 2014). Sedangkan analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan *The Structural Equation Model* (SEM) dalam model pengujian hipotesis, dengan teknik *Regression Weight* yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel-variabel. Dalam penelitian ini teknis analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan alat bantu analisis data *Partial Least Square* (PLS). Model persamaan struktural merupakan teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel (Ghozali, 2014). Analisis SEM merupakan analisis multivariat gabungan analisis *Regression* dan analisis faktor sehingga antar variabel dan indikator atau dimensi dapat diketahui pengaruhnya, sedangkan jika menggunakan analisis multivariat *Regression indicator* atau dimensi variabelnya belum dapat diketahui secara rinci indikator, hanya total dan kontribusinya. Kelebihan menggunakan adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan multivariat adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan penelitian dan efisiensi statistik. Pelaksanaan perhitungan dilakukan dengan menggunakan program PLS. Sebelum model atau hasil analisis digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji outer model dan terpenuhi validitas dan reliabilitas dilanjutkan uji inner model (Ghozali, 2014).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Karakteristik Responden

#### 1) Jenis Kelamin Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1 :

**Tabel 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	F	%
1	Pria	73	91,25
2	Wanita	7	8,75
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

#### 2) Usia Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 :

**Tabel 4.2 Data Responden menurut Usia**

No.	Usia	F	%
1	20 – 35 Tahun	24	30,00
2	26 – 30 Tahun	6	7,50
3	31 – 35 Tahun	11	13,75
4	36 – 40 Tahun	15	18,75
5	> 40 Tahun	24	30,00
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

### 3) Pendidikan

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat ditunjukkan pada tabel 4.3 :

**Tabel 4.3 Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan**

No.	Pendidikan	F	%
1	SLTA	58	72,50
2	D3	5	6,25
3	S1	16	20,00
4	S2	1	1,25
5	S3	0	0,00
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

### 4) Lama bekerja Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan pekerjaan dapat ditunjukkan pada tabel 4.4:

**Tabel 4.4 Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Kerja	F	%
1	< 5 Tahun	55	68,75
2	6 – 10 Tahun	22	27,50
3	11 – 15 Tahun	1	1,25
4	16 – 20 Tahun	2	2,50
5	> 20 Tahun	0	0,00
<b>Total</b>		<b>80</b>	<b>100,00</b>

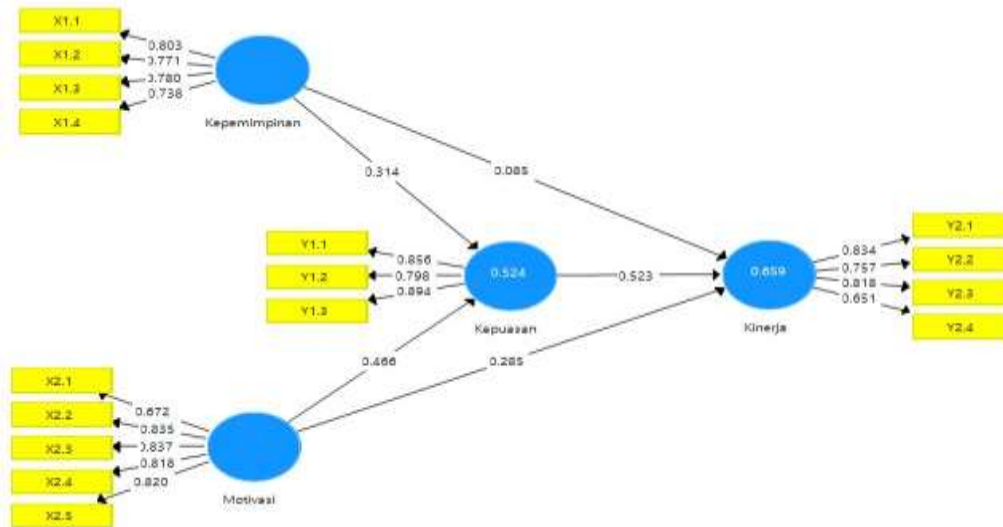
Sumber: Data Primer Diolah (2021)

## Analisis Deskriptif

### Evaluasi Model Pengukuran

#### 1. Pengujian Outer Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya.



Gambar 4.1 Output PLS Algorithm

a. Validitas Konvergen

Berdasarkan hasil uji validitas variabel penelitian, maka Validitas Konvergen (*Convergent validity*) dari model pengukuran dengan reflektif indikator ditentukan berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Semua butir pengukur mempunyai *loading factors* lebih besar dari 0,5 sehingga semua variabel dinyatakan valid.

b. Validitas Diskriminan

Pengukuran validitas diskriminan dari model dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruknya atau dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Berdasarkan hasil dari **Nilai Cross Loading** diketahui bahwa mayoritas korelasi konstruk indikator setiap variabel dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok konstruknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Namun masih terdapat indikator yang < 0,7 maka dihilangkan dalam model penelitian ini yaitu indikator X2.1 (**0,672**) dan Y2.4 (**0,651**).

Berikut data pengukuran validitas diskriminan dari model dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruknya atau dengan membandingkan akar AVE setelah penghilangan indikator yang tidak valid.

Tabel 4.5. Nilai Cross Loading

Indikator	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Motivasi
X1.1	0,803	0,559	0,519	0,586
X1.2	0,768	0,382	0,335	0,432
X1.3	0,86	0,567	0,571	0,674
X1.4	0,731	0,441	0,367	0,448

X2.2	0,572	0,592	0,539	0,810
X2.3	0,585	0,577	0,583	0,864
X2.4	0,642	0,600	0,650	0,850
X2.5	0,588	0,549	0,506	0,826
Y1.1	0,646	0,859	0,720	0,616
Y1.2	0,435	0,794	0,430	0,515
Y1.3	0,540	0,894	0,700	0,622
Y2.1	0,568	0,655	0,886	0,674
Y2.2	0,488	0,519	0,789	0,493
Y2.3	0,440	0,674	0,815	0,520

Sumber: Output Smart PLS, 2021

Selanjutnya, untuk memastikan adanya validitas diskriminan, akan dilihat nilai akar AVE yang terdapat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.6. Nilai AVE**

Variabel	AVE
Kepemimpinan	0,597
Kepuasan	0,723
Kinerja	0,690
Motivasi	0,702

Sumber: Output SmartPLS, 2021

**Tabel 4.7 Discriminant Validity**

Variabel	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja	Motivasi
Kepemimpinan	0,773			
Kepuasan	0,647	0,850		
Kinerja	0,601	0,746	0,831	
Motivasi	0,713	0,683	0,683	0,838

Sumber: Output SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel diatas memperlihatkan bahwa nilai *cross loading* setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, sehingga dapat dikatakan bahwa model ini memiliki validitas diskriminan yang tinggi.

#### c. Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Tabel 4.8 akan menunjukkan selengkapnya:

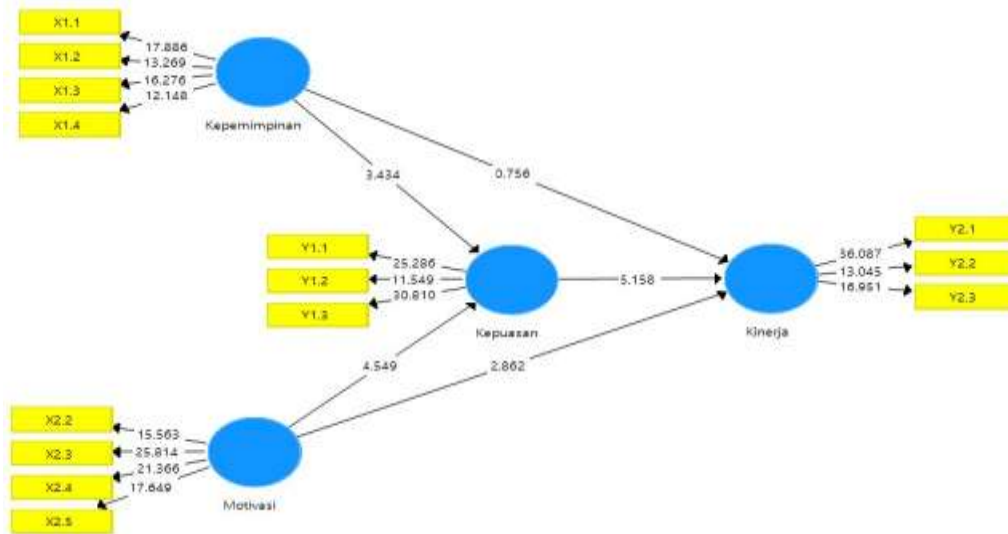
**Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Cronbachs Alpha
Kepemimpinan	0,855	0,779
Kepuasan	0,886	0,810
Kinerja	0,869	0,775
Motivasi	0,904	0,859

Sumber: Output SmartPLS, 2021

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk telah mempunyai nilai yang memuaskan yaitu nilai masing-masing variabel diatas nilai minimum 0,70. Berdasarkan nilai tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *reliabilitas* instrumen terpenuhi.

## 2. Pengujian Model Struktural (*Inner model*)



Gambar 4.2. Output PLS *Bootstrapping*

### a. Goodness of Fit

Tabel 4.9. Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>
Kepuasan kerja	0,527
Kinerja karyawan	0,613

Sumber: Output SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* untuk variabel kepuasan sebesar 0,527, artinya bahwa kepuasan dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 52,7%. Sedangkan nilai *R-square* untuk variabel kinerja karyawan 0,613, artinya bahwa kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja hanya sebesar 61,3%.

Nilai sebuah model dapat dicari dengan melakukan perhitungan dengan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,527) (1 - 0,613)$$

$$Q^2 = 0,816$$

Dari perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai GoF pada model ini sebesar 81,6% yang berarti model tersebut memiliki *predictive relevance* yang sangat kuat, sedangkan sisanya sebesar 18,4% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian model tersebut *fit* untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

### b. Nilai Koefisien dan Hasil Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dapat dilihat besarnya nilai t-statistik. Apabila nilai *P Value* < 0,05 maka hipotesis dapat diterima. Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada *result for inner weight* yang disajikan pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10 Nilai Koefisien Parameter dan *P Values*

Hipotesis	Koefisien	<i>P Value</i>	Keterangan
-----------	-----------	----------------	------------

Pengaruh langsung						
H1	Gaya kepemimpinan	→	Kepuasan	0,312	0,000	Terbukti
H2	Motivasi	→	Kepuasan	0,470	0,000	Terbukti
H3	Gaya kepemimpinan	→	Kinerja	0,075	0,450	Tidak Terbukti
H4	Motivasi	→	Kinerja	0,281	0,004	Terbukti
H5	Kepuasan	→	Kinerja	0,503	0,000	Terbukti
H6	Gaya kepemimpinan	→	Kinerja	0,157	0,009	Terbukti
H7	Motivasi	→	Kinerja	0,236	0,000	Terbukti

Sumber: Output SmartPLS, 2021

**1) H1 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,312 artinya apabila semakin meningkat gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila tingkat gaya kepemimpinan menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun. Nilai signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesa pertama (H1) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja.

**2) H2 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,470 artinya apabila semakin meningkat motivasi kerja maka kepuasan kerja akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila tingkat motivasi kerja menurun maka kepuasan kerja akan semakin menurun. Nilai signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesa pertama (H2) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kepuasan kerja.

**3) H3 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,075 artinya apabila semakin meningkat gaya kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin menurun, dan sebaliknya apabila tingkat gaya kepemimpinan menurun maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Nilai signifikan sebesar 0,450 ( $p > 0,05$ ) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesa ketiga (H3) di atas **tidak terbukti**, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan **tidak** berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja pegawai.

**4) H4 : motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,281 artinya apabila semakin meningkat motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila tingkat motivasi menurun maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Nilai



signifikan sebesar 0,004 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesa keempat (H4) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa motivasi berpengaruh **signifikan** terhadap kinerja pegawai.

**5) H5 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa koefisien sebesar 0,503 artinya apabila semakin meningkat kepuasan kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, dan sebaliknya apabila tingkat kepuasan kerja menurun maka kinerja pegawai akan semakin menurun. Nilai signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesa kedua (H5) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja pegawai.

**6) H6 : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,157. Nilai signifikan sebesar 0,009 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesa keempat (H6) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja.

**7) H7 : motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja**

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui pada variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,243. Nilai signifikan sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesa keempat (H7) di atas **terbukti**, yang berarti bahwa motivasi kerja berpengaruh **positif dan signifikan** terhadap kinerja pegawai dimediasi dengan kepuasan kerja.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayaan) Kota Yogyakarta. Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar bekerja dengan baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan dari organisasi (Halim, 2020).

Penelitian Simanungkalit (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin, dalam mengarahkan, mendorong, dan mengatur semua

unsur-unsur didalam suatu organisasi untuk mewujudkan suatu tujuan yang akan dicapai, sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Untuk meraih tujuan tersebut harus di upayakan bagaimana cara seorang pemimpin dapat memberikan dorongan semangat kerja kepada pegawai, agar sasaran maupun tujuan yang di rencanakan secara bersama dapat mencapai target. Selain itu, pemimpin dapat memberikan promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi agar, terciptanya kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai di mana terjadi atau pun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh pegawai yang bersangkutan.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan**

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Penelitian Juniantara dan Riana (2016) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah teori dua faktor juga memiliki keterbatasan lain yaitu variabel situasional.

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan dan berusaha agar tujuan tersebut tercapai. Untuk mencapai tujuannya, keterlibatan seluruh elemen sumber daya manusia yang ada didalamnya sangatlah penting. Untuk menggerakkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya, tentunya harus ada motivasi (Busro, 2018). Motivasi inilah yang nantinya akan menentukan perilaku bagi seluruh sumber daya manusia yang berkerja di dalamnya. Dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi (Kadarisman, 2012).

## **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Penelitian Saputri (2018) menjelaskan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Artinya kepemimpinan adalah teknis yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan suatu organisasi dengan mengarahkan bawahannya sesuai aturan kerja yang sudah ditetapkan oleh pemimpin (Dessler, 2010).

## **4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Mangkunegara (2013) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sujarwanto

(2016) Motivasi dan beban kerja terhadap pegawai Bank BTN Yogyakarta Hasil menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Penelitian dilakukan oleh Hanifah (2016) tentang "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Afektif (Studi pada Pegawai PT Petrokopindo Cipta Selaras Gresik)". Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya beberapa penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja pegawainya, karena pegawai yang dalam bekerja merasakan kenyamanan, dihargai, serta mampu mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis pegawai dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Pegawai lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan dengan pegawai yang tak terpuaskan. Oleh karena itu, perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa ada tekanan.

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Kepuasan Kerja.**

Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Gaya kepemimpinan seseorang sangat menentukan tingkat keberhasilan kerja dari pegawai yang dipimpinya, semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka semakin tinggi tingkat keberhasilan kerja pegawainya. Di sini dibutuhkan sosok pemimpin yang dapat berbuat adil, tidak membedakan suku, ras, dan juga tidak mementingkan kepentingan pribadi (Saputri, 2018).

Salah satu aspek SDM yang penting adalah menyangkut kepuasan kerja, ada hubungan yang signifikan antara kepuasan dengan kinerja. Artinya untuk mendapatkan kinerja yang baik, pegawai penting untuk mendapatkan kepuasan kerja karena akan berdampak pada gairah kerja untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan dimana kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan pekerjaan yang efektif dan berperan untuk menimbulkan kepuasan kerja pegawai (Suryadharma, 2016). Penelitian Pambudi (2016) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan

sangat menentukan, keberhasilan sebuah lembaga atau instansi sangat ditentukan dari motivasi yang diberikan kepada pegawainya.

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara universal mengulas hal-hal berkaitan dengan manusiawi tercantum di dalamnya merupakan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan itu (Robbins, 2011:139). Kepuasan yang dialami pegawai dalam bekerja ialah sesuatu petunjuk kalau pegawai mempunyai perasaan bahagia dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Mathis dan Jackson dalam Murdiyani (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja individu dalam organisasi adalah Jumlah kerja (Beban Kerja), Kualitas kerja, Kecocokan dengan rekan kerja, Kehadiran, Masa bakti, Fleksibilitas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: Kemampuan mereka, Motivasi, Dukungan yang diterima, Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan Hubungan mereka dengan organisasi.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penulis memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.
2. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.
3. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.
4. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.
5. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.

6. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.
7. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut :

1. Kepada pihak UPT Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta meningkatkan gaya kepemimpinan yang sudah dijalani sekarang dan memperkuat hubungan antara pimpinan dengan pegawai agar produktivitas yang dihasilkan lebih baik lagi dan mencapai hasil yang diinginkan sesuai dengan target yang akan dicapai.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Perlu pula kepekaan untuk sesegera mungkin membantu pekerjaan rekan kerja setelah pekerjaan sendiri selesai, sehingga disamping melakukan pekerjaan kantor, pegawai juga melakukan interaksi antara sesama pegawai.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer. (2010). *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*. Oxford University Press, USA.
- Alimudin & Nugraha (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pemantapan Kawasan Hutan (BPKH) Wilayah VII Makassar. *Journal of Management*. Volume 3 Issue 2 (2020) Pages 110 - 123.
- Arifin. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan kerjasama tim terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *K I N E R J A* 17 (2), 2020 186-193.
- Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrin, K., Milla, H., dan Suharmi, S. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i1.1375>
- Erliana. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Administraus - Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 3(2).
- Estiningsih. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja*. 17(2), 47–58.
- Ghozali. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program PLS 3.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Himawan. (2019). Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Kesehatan Masyarakat Di Puskesmas Sempaja Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2016, 4 (3): 1303-1314.
- Jatmika & Andarwati. (2018). The Effect Of Motivation On Employee Performance Through Employee Satisfaction Of The Tax Office In Surakarta: *International Journal Of Economics, Business And Accounting Research (IJEBAR)* Vol-2, Issue-1, 2018 (IJEBAR).
- Juniantara & Riana. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.09 (2015) : 611-628.
- Mahesa. (2010). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Centaral Java). Semarang: Universitas Diponegoro.*
- Mangkunegara, A. . A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. . A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakary.
- Mangkunegara,. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. PT Remaja Rosdakary.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Murtiningsih. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Self efficacy Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Koperasi dan usaha Mikro Kota Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*. Vol 1. No. 2.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & S., D. R. (2014). *Leadership Styles*. *JSS Academy of Technical Education, Bangalore*.
- Negussie. (2013). Relationship between leadership style of nurses manager sand nurses' job satisfaction in Jimma University Specilialized Hospital. *Ethiopia J Health Sci.*, 1(23), 49–58.
- Ngabonzima Et. Al., (2020). Influence of Nurse And Midwife Managerial Leadership Styles on Job Satisfaction, Intention To Stay, And Services Provision In Selected Hospitals Of Rwanda. *BMC Nursing* 19.
- Nuridin. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Rsud Namlea Kabupaten Buru Provinsi Maluku. *Jurnal*.
- Palar. (2015). The Effect Of Work Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance At Bank Sulutgo Tomohon. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 16 No. 03 Tahun 2016.
- Pambudi. (2016). Analisis Kepuasan Pelanggan dengan Importance Performance Analisis di SBU Laboratory Cibitung PT Sucofindo (PERSERO).*Jurnal*. Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri President University. Volume IX, Nomor 1 Januari 2014
- Pramiana (2017). Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Administrasi Pt Bpr Pahalapakto. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)* Volume 3 No. 2 , Hal. 1-13.
- Robbins SP & J. (2011). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

- Roz, K. (2019). Job Satisfaction as A Mediation of Transformational Leadership Style on Employee Performance in The Food Industry in Malang City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(02), Article 02. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i02.532>
- Saputri. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam, *Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 2, September 2018*, hlm. 307-316. e-ISSN:2548-9909.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Simanungkalit. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Lion Mentari Airlines. *UG Jurnal Vol. 7 No. 06 Tahun 2013*.
- Sujarwanto. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Yogyakarta. In *Revista Brasileira de Ergonomia*.
- Tahir & Yuliandi. (2019). Work Discipline, Competence, Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6221.098319>.
- Terry. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada.