

VARIABEL KINERJA SEBAGAI INTERVENING GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ETOS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Nyassi Solihin Habibi^{1*}, Dyah Sawitri², Umi Muawanah³, Tri Cicik Wijayanti⁴

^{1, 2, 3, 4}Program Pascasarjana Magister Manajemen,, Universitas Gajayana Malang, Indonesia
E-mail: nyassihabibi@gmail.com

Abstrak: Gaya kepemimpinan menjadi bagian penting yang bisa mendorong, memusatkan, mengampu dan mendorong karyawan bisa tampil baik dalam berdinis. Namun banyaknya dari studi, akhirnya gap empiris muncul dari gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja mampu menaikkan stimulus pasti gaya kepemimpinan transformasional tak bisa menaikkan kinerja. Munculnya gap teoritis yang mana para pemimpin memakai ancangan kesepakatan dengan tak mau mengganti waktu yang akan datang. Para pemimpin cuma berkehendak mempertahankan kewajiban pasti tak berubah. Berdasarkan studi empiris dan teoritis yang sudah diuraikan maka studi ini mau menganalisa dampak dari gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dengan kinerja sebagai variabel mediasi. Ruang lingkup studi adalah karyawan atau pegawai di DKUPP Kabupaten Probolinggo dengan memakai strategi studi kuantitatif melalui metode uraian jalur (path analysis). Hasil uraian membuktikan gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja mempunyai dampak langsung dan relevan terhadap kinerja karyawan, variabel gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja mempunyai dampak langsung dan tak relevan terhadap kepuasan kerja, variabel kinerja karyawan mempunyai dampak positif dan tak relevan terhadap kepuasan kerja, dan variabel kinerja karyawan bukan merupakan variabel intervening antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja dengan kepuasan kerja karyawan dengan hasil menunjukkan nilai relevansi lebih dari 5%.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional; Etos Kerja; Kinerja; Kepuasan Kerja

Abstract: Leadership style is one of the factors that can encourage, direct, guide and motivate employees to perform better. However, from many studies, finally an empirical gap appears as Lubis, Nasharuddin Mas and Sopanah (2019) explain that transformational leadership styles and work discipline can increase motivation but transformational leadership styles are not able to improve performance. In addition, there is also a theoretical gap where leaders use a transactional approach by not wanting to change the future, they just want to keep things the same. Based on the empirical and theoretical studies that have been described, this study wants to

analyze the effect of transformational leadership style and work ethic on job satisfaction with the performance variable as the intervening variable. The scope of the research is employees or employees at DKUPP Probolinggo Regency using a quantitative research approach through path analysis methods. The results of the analysis show that the variables of transformational leadership style and work ethic have a direct and significant influence on employee performance, the variables of transformational leadership style and work ethic have a direct and insignificant effect on job satisfaction, employee performance variables have a positive and insignificant effect on job satisfaction, and employee performance variable is not an intervening variable between transformational leadership style variables and work ethic with employee job satisfaction which the results show a significance value of more than 5%.

Keywords : *Transformational Leadership Style; Work Ethic; Performance; Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan menjadi bagian yang mampu mendorong, memusatkan, mengampu dan mendorong karyawan tampil baik dalam berdinis (Bhat et al., 2013; Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Namun banyaknya dari studi, akhirnya gap empiris muncul sebagaimana Lubis, Nasharuddin Mas and Sopanah (2019) menjelaskan tentang setiap gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja bisa menaikkan dorongan kerja pasti gaya kepemimpinan transformasional tak bisa menaikkan kinerja. Studi dari (Asriana et al., 2020; Lestari & Suryani, 2018; Tangkudung & N.Taroreh, 2021; Yusuf & Subyantoro2, 2020; Subendi, 2021) menunjukkan hasil tentang gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak positif dan relevan.

Aktivitas perusahaan/organisasi menuntut individu dalam kegiatan ini karyawan memiliki etos kerja yang merupakan ciri atau karakter semangat kerja dari seseorang untuk mengembangkan suatu kelompok atau organisasi. Berdasarkan hasil analisa dari (Tangkudung & N.Taroreh, 2021) tentang etos kerja berdampak relevan dan memiliki relasi positif terhadap Kinerja Karyawan. Etos kerja juga memiliki relasi relevan terhadap kepuasan kerja sebagaimana dijelaskan pada hasil studi (Sabirin et al., 2020).

Kemunculan gap teoritis yaitu para pemimpin memakai strategi kesepakatan dengan tak mau mengalihkan waktu yang akan datang. Para pemimpin cuma mau melindungi kegiatan – kegiatan pasti sama. Para pemimpin ini mencermati kewajiban anak buah untuk menbiskan ketidakbenaran dan penyelewengan. Berdasarkan studi empiris dan teoritis yang telah dijelaskan maka studi ini mau menganalisa pengaruh dari gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja terhadap kepuasan kerja dengan variable kinerja sebagai variabel intervening. Ruang lingkup studi adalah karyawan atau pegawai di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo. Studi ini memiliki problem yaitu: 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif relevan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 2) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif relevan terhadap kepuasan kerja di Dinas

Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 3) Apakah etos kerja berdampak relevan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 4) Apakah etos kerja berdampak relevan terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 5) Apakah kinerja kerja berdampak positif relevan terhadap kepuasan kerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 6) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif relevan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo? 7) Apakah etos kerja berdampak positif relevan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo?

KAJIAN TEORI

Konsep Kepemimpinan Transformasional

Pada umumnya Gaya kepemimpinan ini didefinisikan oleh visi masa depan yang jelas tentang tujuan organisasi masa depan yang harus dicapai. Model ini didasarkan pada beberapa faktor, yang paling penting adalah mendorong karyawan untuk membangun visi bersama jangka panjang, mencari perubahan dan pengembangan organisasi yang diperlukan dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang fleksibel. Dengan demikian dengan faktor tersebut memungkinkan beradaptasi dengan semua variabel eksternal, dengan mempertimbangkan kepentingan dalam kerja tim, menyediakan lingkungan kerja yang sehat, dan mendorong dialog antara tingkat manajerial yang berbeda (Negussie dan Demisie, 2013).

Burns (1978) mendeskripsikan prosedur para pemimpin bisa memotivasi anak buah untuk mengutamakan kebutuhan perusahaan/organisasi untuk kebutuhan para pemimpin sendiri. Kemudian Bass dan Avolio (1994) menyatakan empat (4) dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu: dampak visioner, dorongan inspirasional, rangsangan intelektual, dan inspeksi pribadi .

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses strategis dan terintegrasi yang memberikan kesuksesan berkelanjutan bagi organisasi dengan meningkatkan kinerja orang-orang yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan kontributor individu dan tim. Manajemen kinerja adalah strategis dalam arti bahwa hal itu berkaitan dengan isu-isu yang lebih luas yang dihadapi bisnis jika bisnis itu berfungsi secara efektif di lingkungannya, dan dengan arah umum di mana bisnis bermaksud untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

Sistem manajemen kinerja yang efektif memiliki proses yang diartikulasikan dengan baik untuk menyelesaikan kegiatan evaluasi, dengan peran dan jadwal yang ditentukan untuk manajer dan karyawan. Khususnya di organisasi yang menggunakan manajemen kinerja sebagai dasar pembayaran dan keputusan SDM lainnya, penting untuk memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil dan setara. Manajemen kinerja terintegrasi dalam dua pengertian (Armstrong, 2000):

- Integrasi vertikal, menghubungkan atau menyelaraskan tujuan bisnis, tim, dan individu dengan kompetensi inti; dan

- integrasi horizontal, menghubungkan berbagai aspek pengelolaan SDM/Sumber Daya Manusia.

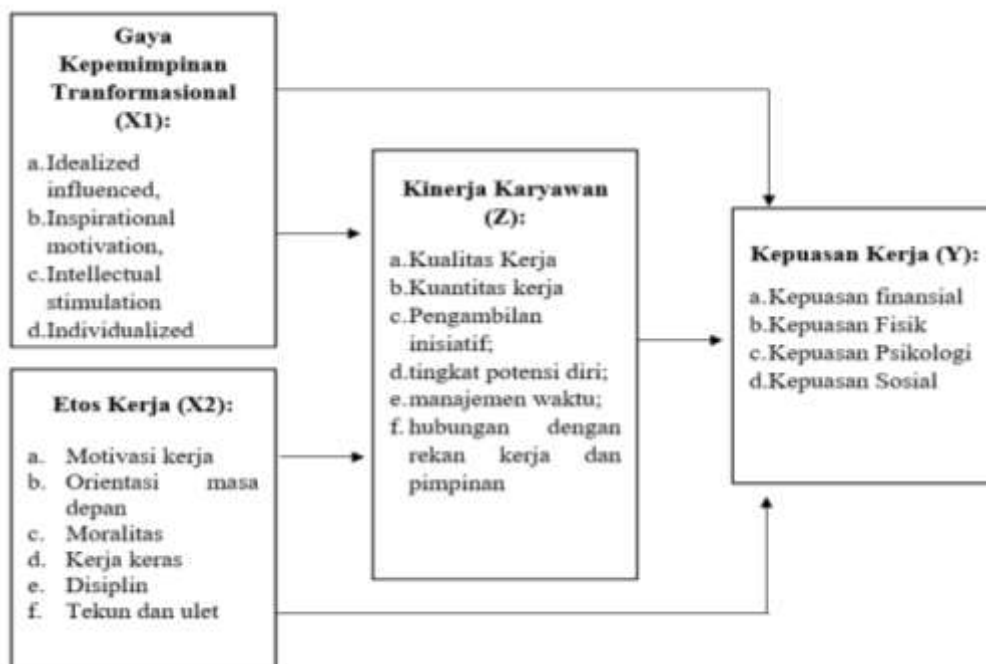
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai rasa pencapaian dan keberhasilan karyawan. Secara umum diyakini bahwa itu terkait langsung dengan produktivitas dan kinerja, serta kesejahteraan pribadi (Citra Suci Mantauv, 2014; Davidescu *et al.*, 2020). Gaya motivasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda dapat bekerja dengan cara yang berbeda pada setiap karyawan, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu faktor utama efektivitas dan efisiensi organisasi bisnis. Bahkan, paradigma manajerial baru, yang menegaskan bahwa karyawan harus diperlakukan terutama sebagai seseorang yang memiliki kebutuhan mereka sendiri dan keinginan pribadi, merupakan indikator yang sangat baik tentang pentingnya kepuasan kerja di perusahaan modern (Wood, 1999; Thiagaraj and Thangaswamy, 2017). Menganalisis kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang bahagia dan karyawan yang bahagia adalah karyawan yang sukses.

Berbagai bentuk kepuasan kerja (Büssing, 1992) sebagai berikut: 1) Kepuasan kerja progresif, 2) Kepuasan kerja yang stabil, 3) Kepuasan kerja yang mengundurkan diri, 4) Ketidakpuasan kerja konstruktif, 5) Ketidakpuasan kerja yang menetap, 6) Kepuasan kerja semu.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian dengan mempertimbangkan teori atau konsep yang berkembang. Penelitian ini berfokus pada indikator gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja dengan menggunakan variabel kinerja sebagai variabel intervening terhadap kepuasan kerja. Berikut gambar kerangka konseptualnya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

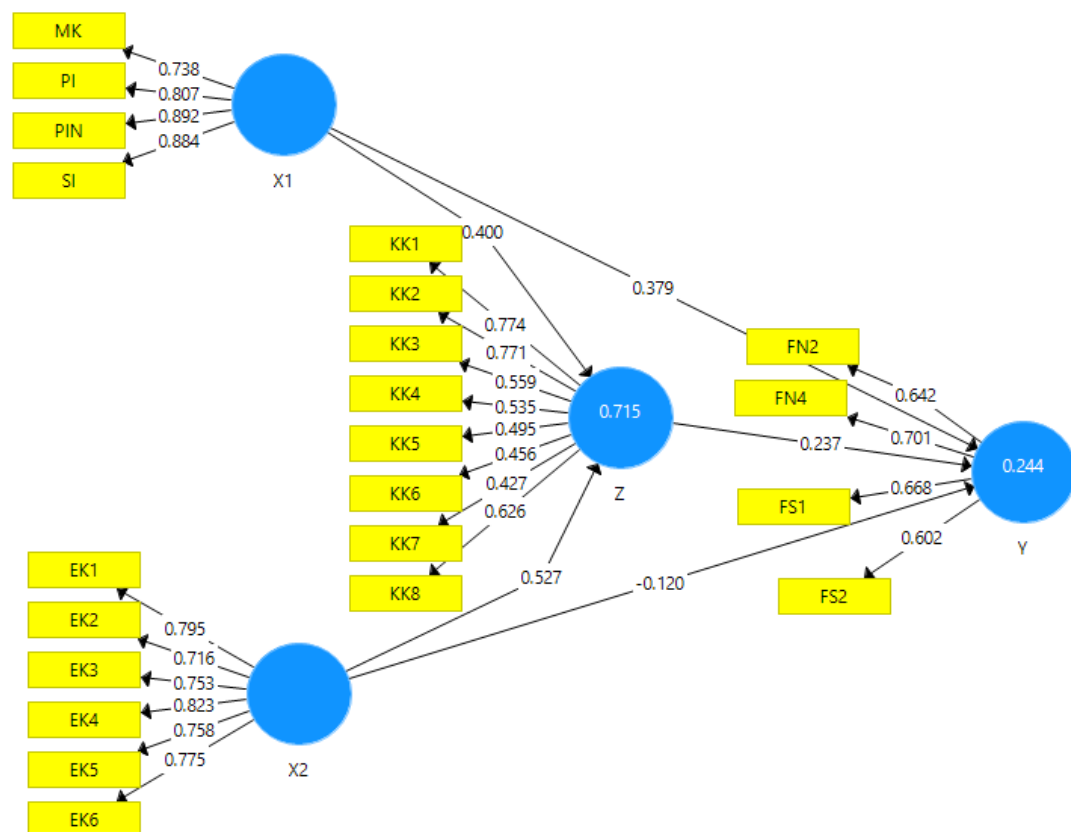
METODE

Cara analisa data studi ini yaitu analisa jalur (*path analyze*). Analisa jalur merupakan pengembangan dari analisa regresi linier berganda, atau analisa jalur adalah pemakaian analisa regresi untuk menganalisa relasi kausalitas antar variabel (model kausal) yang sudah diyakini terdahulu atas dasar teori (Ghozali, 2011). Analisa jalur dipakai untuk melakukan tes probabilitas dari relasi sebab akibat antar tiga (3) variabel atau lebih. Analisa jalur merupakan sarana untuk menganalisa relasi kausal antar variabel untuk memahami dampak langsung atau dampak tak langsung antar variabel independen terhadap variabel mediasi.

HASIL PENELITIAN

Pengetesan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Studi ini dianalisa memakai *Partial Least Square (PLS)* dan dibantu dengan *software Smart PLS 3.0*. Berikut adalah hasil analisa data primer yang terdiri dari *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*.



Gambar 2. Output Calculate Algoritm/model struktural (*outer model*)

a. *Convergent Validity*

Berdasarkan Hair et al. (1998) untuk pengecekan pendahuluan dari *loading factor matrix* yaitu kurang lebih 0,3 ditinjau sudah menangkap limit minimal, dan untuk *loading factor* kurang lebih 0,4 ditanggap lebih baik, dan *loading factor* lebih besar 0,5 secara global disadari relevan. Pada studi ini menggunakan limit minimum valuasi *Convergent Validity* 0.4. Atas dasar hasil

penggarapan data dengan *SmartPLS* yang ditunjukkan pada Tabel 1 tentang parameter variabel yang mempunyai valuasi *loading* lebih kecil sehingga perlu dihapus dari model.

Tabel 1. Valuasi *Loading Factor* Literasi 1

	Etos Kerja	Gaya Kepemi...	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
EK1	0.794			
EK2	0.717			
EK3	0.752			
EK4	0.821			
EK5	0.763			
EK6	0.773			
FN1			0.222	
FN2			0.553	
FN3			0.395	
FN4			0.590	
FS1			0.587	
FS2			0.575	
FS3			0.260	
KK1				0.775
KK2				0.774
KK3				0.556
KK4				0.539
KK5				0.490
KK6				0.457
KK7				0.431
KK8				0.622
MK		0.741		
PI		0.814		
PIN		0.891		
SI		0.878		

Indikator variabel yang memiliki valuasi *loading factor* kurang dari 0.4 yaitu FN1, FN3, dan FS3 dimana parameter variabel tersebut dihapus dari model. Berdasarkan Tabel 2 menggambarkan tentang kenaikan valuasi *loading factor* pada variabel sesudah melakukan penghapusan terhadap parameter variabel dengan valuasi *loading factor* kecil. Maknanya adalah hasil pengetesan kembali sesudah dilakukan revisi (dengan tidak memasukkan indikator yang tak memenuhi syarat di pengetesan *convergent validity* yaitu indikator FN1 (dampak visioner) serta indikator FN3 (rangsangan intelektual) pada variabel kepemimpinan transformasional dan FS3 kesejahteraan pribadi pada variabel kepuasan kerja. Oleh karena itu, diagram jalur diatas ini yang menjadi acuan menuju pengujian *discriminant validity*.

Tabel 2. Nilai Loading Factor Literasi 2

	Etos Kerja	Gaya Kepemi...	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
EK1	0.795			
EK2	0.716			
EK3	0.753			
EK4	0.823			
EK5	0.758			
EK6	0.775			
FN2			0.642	
FN4			0.701	
FS1			0.668	
FS2			0.602	
KK1				0.774
KK2				0.771
KK3				0.559
KK4				0.535
KK5				0.495
KK6				0.456
KK7				0.427
KK8				0.626
MK		0.738		
PI		0.807		
PIN		0.892		
SI		0.884		

b. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity bertujuan untuk menemukan valuasi *cross loading* kalkulasi konstruk yang membuktikan nilai hubungan diantara konstruk dengan parameternya dan parameter dari konstruk blok yang berbeda. Model kalkulasi mempunyai *discriminant validity* yang bagus jika hubungan antara konstruk dengan parameternya lebih tinggi dari hubungan dengan parameter dari konstruk blok lainnya.

Hasil analisa data yang ditunjukkan pada Tabel 3 menunjukkan sebagian besar setiap parameter pada variabel studi yang sudah dibedakan pada tabel mempunyai valuasi *cross loading* terbesar bila disandingkan dengan valuasi *cross loading* parameter variabel lainnya. Kesimpulan tentang parameter-parameter yang dipakai di studi ini sudah sesuai *discriminant validity* yang bagus di penentuan tiap variabel. Hasil analisa *cross loading* diperlihatkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Cross Loading

	Etos Kerja	Gaya Kepemi...	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
EK1	0.795	0.567	0.266	0.666
EK2	0.716	0.573	0.267	0.583
EK3	0.753	0.460	0.261	0.550
EK4	0.823	0.349	0.076	0.582
EK5	0.758	0.462	0.083	0.556
EK6	0.775	0.583	0.427	0.679
FN2	0.041	0.293	0.642	0.081
FN4	0.149	0.292	0.701	0.182
FS1	0.320	0.350	0.668	0.445
FS2	0.248	0.295	0.602	0.307
KK1	0.566	0.524	0.231	0.774
KK2	0.567	0.614	0.301	0.771
KK3	0.490	0.499	0.184	0.559
KK4	0.495	0.374	0.252	0.535
KK5	0.500	0.354	0.554	0.495
KK6	0.320	0.392	0.066	0.456
KK7	0.304	0.379	0.105	0.427
KK8	0.361	0.332	0.125	0.626
MK	0.516	0.738	0.118	0.634
PI	0.489	0.807	0.314	0.521
PIN	0.624	0.892	0.533	0.650
SI	0.558	0.884	0.531	0.678

c. Test AVE (*Average Variance Extracted*)

Penilaian validitas deskriminan dapat dipantau dengan cara AVE (*Average Variance Extracted*) untuk tiap konstruk (variabel laten). Model mempunyai validitas diskriminan yang lebih baik apabila akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstuk lebih besar dari hubungan antar dua konstruk dalam model. AVE (*Average Variance Extracted*) Rata-rata varian ekstrak dengan nilai $> 0,5$ dipakai untuk **penentu validitas konvergen**. Jadi jika $< 0,5$ maka tidak valid secara konvergen. Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tidak valid secara konvergen.

Tabel 4. AVE (Average Variance Extracted)

	Average Variance Extracted (AVE)
Etos Kerja	0.594
Gaya Kepemim...	0.693
Kepuasan Kerja	0.428
Kinerja Karyawan	0.352

d. *Composite Reliability*

Composite reliability mengalkulasi valuasi reliabilitas dari variabel. Valuasi *composite reliability* dapat dipakai untuk melakukan tes valuasi reliabilitas setiap parameter di variabel. Hair et al. (2014) mengemukakan valuasi *composite reliability* wajib > 0,70 walaupun valuasi 0,60 masih dapat kena. Suatu konstruk dapat disebut mempunyai valuasi reliabilitas yang tinggi bila valuasi *composite reliability* > 0,70. Hasil analisa *composite reliability* ditunjukkan pada Tabel 5.

Atas dasar data yang dipresentasikan di tabel 5 bisa dipahami tentang valuasi *composite reliability* di seluruh variabel studi > 0,70. Kegiatan ini memperlihatkan seluruh variabel studi sudah sesuai *composite reliability* serta mempunyai valuasi reliabilitas yang tinggi, sebab valuasi *composite reliability*-nya > 0,7.

Tabel 5. *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Etos Kerja	0.898
Gaya Kepemim...	0.900
Kepuasan Kerja	0.749
Kinerja Karyawan	0.806

2. **Pengetesan *Inner Model* (Model Struktural)**

Tahap selanjutnya, sesudah *outer model* sesuai, maka selanjutnya melakukan pengetesan *inner model* (model struktural) yang dinilai dengan meninjau *r-square* (parameter reliabilitas) untuk konstruk tidak bebas (dependen) dan valuasi *t-statistic* dari pengetesan koefisien jalur (*path coefficient*). *Inner model* adalah model struktural yang dipakai untuk meramal relasi kausalitas (relasi sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tak bisa dikalkulasi langsung. *Structural model (inner model)* mendeskripsikan relasi kausalitas antar variabel laten yang sudah dibuat atas dasar teori. Apabila nilai *r-square* semakin tinggi, artinya model prediksi makin baik dari model studi yang dibuat. Sedangkan, valuasi *path coefficients* memperlihatkan level relevansi di pengetesan hipotesis.

a. Analisa Variant (R²) atau Tes Determinasi

Uji koefisien determinasi dilaksanakan untuk memahami besarnya variabel endogen dengan cara simultan yang bisa menerangkan variabel eksogen. Valuasi R² semakin tinggi

mempunyai makna model ramalan/prediksi semakin baik dari model studi yang sudah dibuat. Tes koefisien determinasi (R^2) dilaksanakan untuk meramal besarnya kontribusi dampak yang dibuat oleh variabel independen dengan cara bersamaan ke variabel dependen. Hasil tes koefisien determinasi dari software SMART PLS bisa ditinjau di tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Valuasi *R-Square*)

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.244	0.220
Kinerja Karyawan	0.715	0.710

Menurut Chin (1998), valuasi *R-Square* dikategorikan tidak lemah bila lebih dari 0,67; moderat bila lebih dari 0,33 namun lebih rendah dari 0,67; dan lemah bila lebih dari 0,19 namun lebih rendah dari 0,33. Nilai Uji Koefisien Determinasi (Nilai *R-Square*) di tabel 6 menjelaskan tentang variabel kinerja karyawan dikategorikan tidak lemah sebab mempunyai valuasi *R-Square* lebih dari 0,67. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja dikategorikan lemah sebab mempunyai valuasi *R-Square* kurang dari 0,33.

Akibat perhitungan *R-square* mengindikasikan tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional dan etos kerja bisa menerangkan variabel kinerja karyawan 71,5% dan sisanya 28.5% dijelaskan oleh indikator variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya, variabel kinerja karyawan bisa menerangkan variabel kepuasan kerja 24,4% dan sisanya sebanyak 75,6% di dijelaskan oleh indikator variabel lain yang tidak diteliti.

b. Pengujian (tes) Hipotesis

Pengujian (tes) hipotesis dilaksanakan atas dasar pengetesan *Inner Model* (model struktural) yang melingkupi *output r-square*, koefisien parameter dan *t-statistic*. Suatu hipotesis bisa diterima atau ditolak dengan cara mencermati nilai relevansi antar konstruk, *t-statistic*, dan *p-values*. Valuasi itu bisa ditinjau dari *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang dipakai studi ini *t-statistic* >1,96 dengan level relevansi *p-value* 0,05 (5%) serta koefisien beta dengan valuasi positif. Valuasi pengetesan hipotesis studi ini bisa diperlihatkan di Tabel 7.

Tabel 7. Path Coefficients

	Original Sample ...	Sample Mean (M)	Standard Deviation ...	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Etos Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.120	-0.145	0.122	0.983	0.326
Etos Kerja -> Kinerja Karyawan	0.527	0.539	0.069	7.610	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.379	0.371	0.200	1.901	0.058
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.400	0.390	0.074	5.382	0.000
Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.237	0.279	0.278	0.850	0.396

H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berdampak positif dan relevan dengan kinerja (Z). Berdasarkan hasil analisa hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan relasi relevan yang dibuktikan

dengan nilai T-statistik sebesar 5.382 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.400 serta nilai P-value 0.000 (<0.05). Dengan demikian H1 diterima.

H2: Etos Kerja (X2) berdampak positif dan relevan dengan kinerja (Z). Atas dasar analisa hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan relasi relevan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 7.610 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.527 serta nilai P-value 0.000 (<0.05). Dengan demikian H2 diterima.

H3: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berdampak positif dan relevan dengan kepuasan kerja (Y). Berdasarkan hasil analisa hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan relasi tak relevan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 1.90 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.379 serta nilai P-value 0.058 (>0.05). Dengan demikian H3 ditolak.

H4 : Etos kerja (X2) berdampak positif dan relevan dengan kepuasan kerja (Y). Berdasarkan hasil analisa hipotesis pada Tabel 7 menunjukkan relasi tak relevan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 0.983 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah negatif yaitu -0.120 serta nilai P-value 0.326 (>0.05). Dengan demikian H4 ditolak.

H5: Kinerja (Z) berdampak positif dan relevan dengan kepuasan kerja (Y). Berdasarkan analisa hipotesis pada Tabel 7 memperlihatkan relasi tak relevan yang ditunjukkan di nilai *T-statistic* 0.850 (>1.96) dan valuasi *original sample estimate* adalah bernilai tidak negatif yaitu 0.237 serta valuasi *P-value* 0.369 (>0.05). Dengan demikian H5 ditolak.

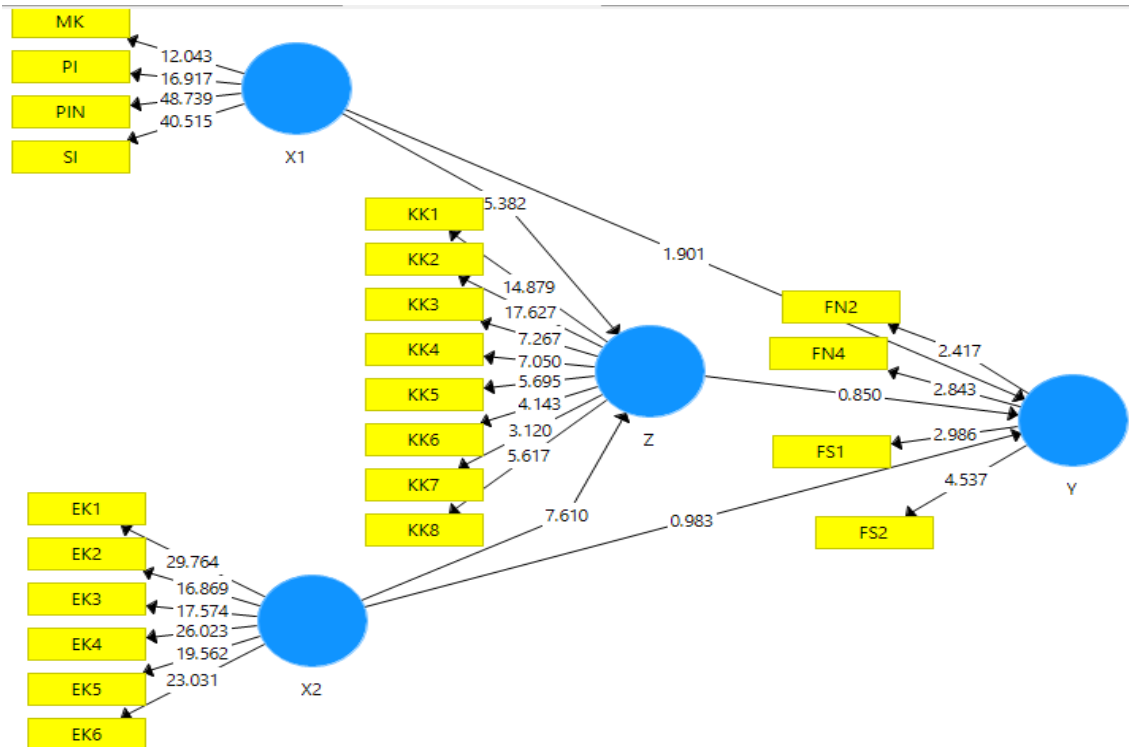
Tabel 8. Hasil dari analisa indirect effects bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Etos Kerja -> Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.125	0.154	0.155	0.802	0.423
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan -> Kepuasan Kerja	0.095	0.104	0.106	0.897	0.370

H6 : Dampak relevan variabel Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa hipotesis pada Tabel 8 menunjukkan relasi tak relevan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 0.802 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.125 serta nilai P-value 0.423 (>0.05). Dengan demikian H6 ditolak.

H7 : Dampak relevan dari variabel etos kerja terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisa hipotesis pada Tabel 8 menunjukkan relasi tak relevan yang dibuktikan dengan nilai T-statistik sebesar 0.897 (>1.96) dan nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu 0.095 serta nilai P-value 0.370 (>0.05). Dengan demikian H7 ditolak.

Berikut adalah penghitungan bootstrapping untuk uji hipotesis:



Gambar 3. Hasil Penghitungan Bootstrapping

PEMBAHASAN

Hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan kinerja.

McGregor (1957) menerapkan teori kebutuhan motivasi Maslow ke dalam konteks organisasi, menunjukkan bahwa memuaskan kebutuhan dasar manusia ini di tempat kerja memotivasi karyawan dan mengarah pada kepuasan. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang didalamnya terdapat indikator motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa adanya motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan kerja dan mampu meningkatkan kepuasan dalam bekerja. Motivasi tumbuh dari sikap yang dilakukan seorang karyawan ketika menghadapi situasi di tempat kerja (Nur and Widhi, 2019). Jika individu-individu ini memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan menjadi pemain yang unggul dan membantu untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Hubungan Variabel Etos Kerja Dengan Kinerja

Etos kerja merupakan semangat kerja dari kelompok kerja. Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari (Sabirin, Kurniasari and Yasmin, 2020; Tangkudung and N.Taroreh, 2021) yang menjelaskan etos kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan disuatu perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo perlu ditingkatkan yaitu salah satunya melalui meningkatkan etos kerja lebih baik dan tepat sasaran sehingga

kepuasan kerja pegawai akan lebih baik, dengan menumbuhkan sikap optimis, menjadi diri sendiri, disiplin, menghargai waktu, fokus atau konsentrasi, dan bertanggungjawab.

Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan kepuasan Kerja

Hasil analisis juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan seorang pimpinan sangat berpengaruh terhadap perkembangan kinerja karyawan, jadi apabila seorang pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang positif seperti motivasi inspirasi, memiliki intelektual yang luas, perhatian dan bertanggungjawab serta memiliki jiwa sosial yang tinggi maka kinerja karyawan yang dia pimpin akan maju dan berkembang. Hasil penelitian ini sesuai dengan (Asriana, Mintarti and ZA, 2020; Yusuf and Subyantoro², 2020; Tangkudung and N.Taroreh, 2021) yang menjelaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan dan mempunyai hubungan positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan Variabel Etos Kerja Dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel etos kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya, indikator etos kerja seperti motivasi dalam diri, orientasi masa depan, dan kerja keras tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap capaian dan keberhasilan sehingga karyawan di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo tidak mencapai kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Nofitasari dan Prasetyo (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Studi Kasus pada UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Hasilnya menunjukkan bahwa Variabel etos kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai PNS UPTD Unit Puskesmas Gombang 1.

Hubungan Variabel Kinerja Dengan Kepuasan Kerja.

Selanjutnya, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kinerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, variabel kinerja tidak mampu memberikan keterpengaruhan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Probolinggo.

Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak mampu menjadi variabel intervening dari pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hasil mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mampu secara langsung mempengaruhi kepuasan dari kerja karyawan tanpa harus ada penilaian dari kinerja. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja dari karyawan memiliki hubungan timbal balik dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan puas atas pekerjaan yang mereka tekuni maka secara langsung dan tidak langsung mampu meningkatkan semangat dan kinerja karyawan dan juga sebaliknya ketika kinerja karyawan berkembang maka akan memunculkan sikap puas atas apa yang dicapai.

Pengaruh Variabel Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak mampu menjadi variabel intervening dari pengaruh variabel etos kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil mengindikasikan bahwa etos kerja mampu secara langsung mempengaruhi kepuasan dari kerja karyawan tanpa harus ada penilaian dari kinerja. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja dari karyawan memiliki hubungan timbal balik dengan kepuasan kerja. Ketika karyawan puas atas pekerjaan yang mereka tekuni maka secara langsung dan tidak langsung mampu meningkatkan semangat dan kinerja karyawan dan juga sebaliknya ketika kinerja karyawan berkembang maka akan memunculkan sikap puas atas apa yang dicapai.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari studi ini yaitu: 1) variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak langsung dan relevan terhadap kinerja karyawan; 2) etos kerja mempunyai dampak langsung dan relevan ke kinerja karyawan; 3) variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai dampak langsung dan tak relevan terhadap kepuasan kerja; 4) etos kerja mempunyai dampak langsung dan tak relevan terhadap kepuasan kerja; 5) variabel kinerja karyawan mempunyai dampak positif dan tak relevan terhadap kepuasan kerja; 6) variabel kinerja karyawan bukan variabel intervening antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Analisa perhitungan memperlihatkan nilai relevansi lebih dari 5%, 7) variabel kinerja karyawan bukan merupakan variabel intervening antara variabel etos kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil analisa memperlihatkan nilai relevansi lebih dari 5%.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2000). *Performance Management Key strategies and practical guidelines*. Great Britain by Clays Ltd, St Ives plc.
- Asriana, Mintarti, S., & ZA, S. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(3), 217–234.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- Bhat, A. B., Rangnekar, S., & Barua, M. (2013). Impact of Transformational Leadership Style On Organizational Learning. *Elite Research Journals*, 1(4), 24–31.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Ghozali I (2011). *Application of multivariate analysis with SPSS program*. Semarang: Diponegoro University Publishing Agency
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice kegiatanl, Upper Saddle River, NJ, Vol. 5 No. 3, pp. 207-219
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening. *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274–299.
- Lubis, H. S., Nasharuddin Mas, & Sopanah. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Motivasi Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmpstsp) Kabupaten Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2002), 15–29.
- Mantauv, C. S. (2014). Kepuasan Kerja merupakan Variabel Intervening Pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik di Badan Penanggulangan bencana). *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 2(1), 46–52.
- Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Sabirin, Kurniasari, F., & Yasmin, D. (2020). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara di Stasiun Karantina Ikan, Pengendalian Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan Pontianak. *Jurnal Produktivitas*, 7, 55–61. www.openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp
- Subendi, Antor; Hadiyati, Ernani; Suswati, Endang. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komunikasi Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Mojokerto, *Jurnal Arthavidya*. Vol 23 No 2 , 205-219
- Tangkudung, C. A., & N.Taroreh, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional,

Etos Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Gran Central Manado. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1382–1391.

Yusuf, W. B., & Subyantoro², A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 6(1), 110–124.