

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan hasil analisis penelitian dan pembahasan mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)”. Analisis hasil penelitian ini dimulai dari karakteristik responden, uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara membagikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu Pegawai KPP Pratama Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarkan 115 kuesioner pada 115 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 110 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 95,65%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 110 kuesioner.

Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *Partial Least Square (PLS)*.

4.1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 110 reponden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	56	50,9%
2	Wanita	54	49,1%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer, Diolah, 2017, Lampiran 3:Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini semuanya adalah pria sebanyak 56 responden atau 50,9%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta lebih banyak dari jenis kelamin pria yang berkompeten dan lebih dibutuhkan pada bidang pelayanan pajak.

2. Umur

Berdasarkan umur, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2
Kasifikasi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20-25 th	6	5,5%
2	26-30 th	12	10,9%
3	31-35 th	29	26,4%
4	36-40 th	21	19,1%
5	41-45 th	21	19,1%
6	> 45 th	21	19,1%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer, Diolah, 2017, Lampiran 3:Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan berusia 31-35 tahun sebanyak 29 responden atau 26,4% dan sebagian kecil berusia 20-25 tahun sebanyak 6 responden atau 5,5%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi umur sebagian besar Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta adalah usia dewasa.

3. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA/K	10	9,1%
2	Diploma	20	18,2%
3	S1	78	70,9%
4	S2	2	1,8%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 3:Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar berpendidikan S1 sebanyak 78 responden atau 70,9% dan sebagian kecil berpendidikan S2 sebanyak 2 responden atau 1,8%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan, Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta mayoritas mempunyai pendidikan tingkat tinggi.

4. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 tahun	7	6,4%
2	6-10 tahun	31	28,2%
3	11-15 tahun	23	20,9%
4	16-20 tahun	23	20,9%
5	> 20 tahun	26	23,6%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017 , Lampiran 3:Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah kebanyakan masa kerjanya 6-10 tahun sebanyak 31 responden atau 28,2% dan sebagian kecil masa kerjanya 1-5 tahun sebanyak 7 responden atau 6,4%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jabatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta mayoritas masa kerjanya sudah cukup lama.

5. Jabatan

Berdasarkan jabatan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	AR (<i>Account Representative</i>)	37	33,6%
2	Eselon IV (Kepala Seksi)	5	4,5%
3	Fungsional Pemeriksa Pajak	7	6,4%
4	Pelaksana	61	55,5%
Total		110	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 3:Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini adalah sebagian besar jabatannya sebagai Pelaksana sebanyak 61 responden atau 55,5% dan sebagian kecil jabatannya Eselon IV (Kepala Seksi) sebanyak 5 responden atau 4,5%. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jabatan Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta mayoritas pada bagian pelaksana yang dibutuhkan oleh lembaga ini.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

4.2.1. Hasil Uji Validitas Instrumen

Uji validitas dan reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2010: 269). Masing-masing pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan metode korelasi yaitu dengan melihat angka AVE (r_{xy}) dan

Cronbach Alpha pada item korelasi yang menyatakan hubungan antara skor pertanyaan dengan skor total. Dengan jumlah sampel uji validitas sebanyak 110 responden.

Berikut ini hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja

Indikator	AVE	Communality	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,627794	0,627794	0,50	Valid
Budaya Organisasi	0,593730	0,593730	0,50	Valid
Kepuasan Kerja	0,537114	0,537114	0,50	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5:Regresi SEM PLS

Dari Tabel 4.6 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai AVE (r_{xy}) > 0,50, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja adalah valid.

4.2.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Indikator	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0,973592	0,971353	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,964678	0,959129	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,962670	0,961091	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5:Regresi SEM PLS

Dari Tabel 4.7 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,60 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja adalah reliabel.

4.3. Analisis Data

4.3.1. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Yogyakarta, dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi di KPP Pratama Yogyakarta. Analisis data ini melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

Untuk batasan kategori, interval 1,00 s.d. 1,79 kategori Sangat Buruk; 1,80 s.d 2,59 kategori Buruk; 2,60 s.d. 3,39 kategori Cukup Baik; 3,40 s.d. 4,19 kategori Baik; 4,20 s.d. 5,00 kategori Sangat Baik. (bisa dilihat di Lampiran 5: Statistik Deskriptif).

a. Variabel Kepemimpinan Transformasional

Tabel 4.8
Penilaian Responden terhadap Kepemimpinan Transformasional

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
Pimpinan saya sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya.	3,83	Baik
Pimpinan saya mampu membuat saya bangga akan dia.	3,63	Baik
Pimpinan saya bisa dipercaya dalam setiap tindakannya.	3,78	Baik
Pimpinan saya secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik.	3,59	Baik
Pimpinan saya dikagumi	3,43	Baik
Pimpinan saya melakukan hal-hal yang baik bagi kami dan organisasi dan memperhatikan standar dan etika kerja tinggi.	3,81	Baik
Pimpinan saya sering memberikan saran-saran ketika saya membutuhkannya.	3,80	Baik
Pimpinan saya memberikan dorongan bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya.	3,83	Baik
Pimpinan saya memotivasi saya untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang saya pikirkan sebelumnya	3,78	Baik
Pimpinan saya akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.	3,20	Baik
Pimpinan saya mendorong saya untuk sukses.	3,74	Baik
Pimpinan saya mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota.	3,75	Baik
Pimpinan saya mampu membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar.	3,72	Baik
Pimpinan saya membuat saya mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang yang baru.	3,72	Baik
Pimpinan saya mendorong saya untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah.	3,82	Baik
Arahan dan petunjuk pimpinan menjadikan saya paham untuk selalu bertugas dengan profesional.	3,84	Baik
Pimpinan saya mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota.	3,65	Baik
Pimpinan saya memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota.	3,56	Baik
Pimpinan saya membimbing, membina, dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana.	3,73	Baik
Pimpinan saya memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya.	3,76	Baik
Pimpinan saya memberikan perhatian pribadi kepada	3,22	Baik

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
saya jika membutuhkan perhatian.		
Pimpinan saya memberikan penghargaan jika saya bekerja dengan baik.	3,35	Baik
Kepemimpinan Transformasional	3,66	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 4:Statistik Deskriptif

Berdasarkan Tabel 4.8 dari 110 responden diketahui kebanyakan menilai Baik Kepemimpinan Transformasional Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Mean 3,66). Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan responden sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya, pimpinan responden mampu membuat responden bangga akan dia, pimpinan responden bisa dipercaya dalam setiap tindakannya, pimpinan responden secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik, pimpinan responden dikagumi, pimpinan responden melakukan hal-hal yang baik bagi kami dan organisasi dan memperhatikan standar dan etika kerja tinggi, pimpinan responden sering memberikan saran-saran ketika responden membutuhkannya, pimpinan responden memberikan dorongan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan responden, pimpinan responden memotivasi responden untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang responden pikirkan sebelumnya, pimpinan responden akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya, dan pimpinan responden mendorong responden untuk sukses.

Pimpinan responden mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota, pimpinan responden mampu membuat responden melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar, pimpinan responden membuat responden mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang yang baru, pimpinan responden mendorong responden untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah, arahan dan petunjuk pimpinan menjadikan responden paham untuk selalu bertugas dengan profesional, pimpinan responden mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota, pimpinan responden memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota, pimpinan responden membimbing, membina, dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana, pimpinan responden memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya, pimpinan responden memberikan perhatian pribadi kepada responden jika membutuhkan perhatian, dan pimpinan responden memberikan penghargaan jika responden bekerja dengan baik.

b. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.9
Penilaian Responden terhadap Budaya Organisasi

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
Saya memberikan kerja terbaik bagi kantor saya dengan bekerja selalu sesuai dengan SOP	4,21	Sangat Baik
Saya betah dengan pekerjaan yang diberikan atasan kepada saya	3,98	Baik
Saya memacu diri untuk berprestasi dan mengembangkan diri serta keluar dari zona nyaman	3,69	Baik
Lingkungan/kondisi yang ada sangat mendukung	3,86	Baik

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
pencapaian kerja		
Saya ingin memegang tanggung jawab lebih besar	3,51	Baik
Saya terdorong untuk lebih kreatif dan inovatif dengan pekerjaan yang saya tekuni	3,95	Baik
Saya paham akan sistem pembagian kerja yang diberikan oleh pimpinan	3,87	Baik
Adanya kejelasan informasi pekerjaan dari atasan	3,85	Baik
Hubungan saya dengan pimpinan cukup dekat	3,36	Baik
Hubungan saya dengan rekan kerja saya sangat dekat	3,97	Baik
Saya selalu memberikan bantuan atau saran kepada rekan kerja	3,92	Baik
Saya memiliki dukungan dari atasan untuk meraih peluang baru	3,57	Baik
Instansi mengadakan sistem pendidikan, pelatihan, dan pengembangan	3,85	Baik
Saya menaati peraturan yang diterapkan oleh instansi	4,13	Baik
Pengawasan dari atasan dibutuhkan untuk memotivasi kerja	3,94	Baik
Pimpinan menekankan kepada para pegawai untuk lebih disiplin dalam pekerjaan	4,02	Baik
Saya bangga bekerja di instansi ini	4,30	Sangat Baik
Pekerjaan yang saya tekuni sangat menyenangkan	3,96	Baik
Saya membuang sampah pada tempatnya	4,38	Sangat Baik
Saya puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan	3,97	Baik
Saya senang pimpinan memuji pekerjaan saya	3,65	Baik
Saya senang dengan penghargaan yang diberikan oleh atasan karena prestasi kerja saya	3,61	Baik
Saya patuh terhadap perintah dari atasan	3,89	Baik
Saya tidak melanggar peraturan yang ditetapkan institusi	4,14	Baik
Atasan saya menegur dan memberikan sanksi, jika pegawai melanggar peraturan	3,91	Baik
Saya selalu paham atas informasi yang diberikan kepada saya	3,85	Baik
Tidak ada hambatan komunikasi antara saya dengan pimpinan saya	3,73	Baik
Budaya Organisasi	3,89	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 4:Statistik Deskriptif

Berdasarkan Tabel 4.9 dari 110 responden diketahui kebanyakan menilai Baik Budaya Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Mean 3,89). Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan kerja terbaik bagi kantor responden dengan bekerja selalu sesuai dengan SOP, responden betah dengan pekerjaan yang diberikan atasan kepada responden, responden memacu diri untuk berprestasi dan mengembangkan diri serta keluar dari zona nyaman, lingkungan/kondisi yang ada sangat mendukung pencapaian kerja, responden ingin memegang tanggung jawab lebih besar, responden terdorong untuk lebih kreatif dan inovatif dengan pekerjaan yang responden tekuni, responden paham akan sistem pembagian kerja yang diberikan oleh pimpinan. adanya kejelasan informasi pekerjaan dari atasan, hubungan responden dengan pimpinan cukup dekat, hubungan responden dengan rekan kerja responden sangat dekat, responden selalu memberikan bantuan atau saran kepada rekan kerja, dan responden memiliki dukungan dari atasan untuk meraih peluang baru.

Instansi mengadakan sistem pendidikan, pelatihan, dan pengembangan, responden menaati peraturan yang diterapkan oleh instansi, pengawasan dari atasan dibutuhkan untuk memotivasi kerja, pimpinan menekankan kepada para pegawai untuk lebih disiplin dalam pekerjaan, responden bangga bekerja di instansi ini, pekerjaan yang responden tekuni sangat menyenangkan, responden membuang sampah pada tempatnya, responden puas terhadap gaji

dan tunjangan yang diberikan, responden senang pimpinan memuji pekerjaan responden, responden senang dengan penghargaan yang diberikan oleh atasan karena prestasi kerja responden, responden patuh terhadap perintah dari atasan, responden tidak melanggar peraturan yang ditetapkan institusi, atasan responden menegur dan memberikan sanksi, jika pegawai melanggar peraturan, responden selalu paham atas informasi yang diberikan kepada responden, dan tidak ada hambatan komunikasi antara responden dengan pimpinan responden.

c. Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Tabel 4.10
Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
Saya merasa puas dengan gaji/penghasilan yang saya terima tiap bulan	4,07	Baik
Penghasilan yang saya terima dapat menimbulkan rasa aman bagi keluarga	3,99	Baik
Menurut saya, pemberian gaji/penghasilan sudah sesuai dengan tingkat keahlian dan jenis pekerjaan	3,77	Baik
Gaji/penghasilan yang diberikan selalu tepat waktu dan sesuai jumlahnya	4,13	Baik
Sebagai pegawai, saya memperoleh pendapatan yang sudah memadai	4,00	Baik
Saya merasa puas dengan pekerjaan sekarang ini	3,94	Baik
Saya sangat menyukai pekerjaan saat ini	3,92	Baik
Saya lebih menyukai pekerjaan saya daripada teman lainnya	3,44	Baik
Apapun tugas yang diberikan atasan pada saya, saya tekuni dengan baik	4,01	Baik
Saya diberi tugas karena saya diakui mampu oleh atasan	3,83	Baik
Teman kerja saya dapat membangkitkan semangat kerja	3,99	Baik
Teman kerja saya selalu menghargai pendapat rekan - rekan kerja lainnya	4,00	Baik

Item Variabel	Rata-rata	Kategori
Teman kerja saya selalu bersikap bersahabat dalam segala situasi pekerjaan	4,02	Baik
Saya suka bekerja secara berkelompok dengan rekan kerja saya	4,02	Baik
Terjadi kompetisi yang sehat di antara rekan kerja saya dalam satu organisasi	3,90	Baik
Promosi yang dilakukan oleh organisasi saya bersifat adil	3,44	Baik
Organisasi saya melakukan promosi secara teratur	3,63	Baik
Promosi dilakukan oleh instansi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja	3,48	Baik
Bagi saya promosi dan kenaikan pangkat merupakan hal yang sangat diperlukan	3,79	Baik
Saya merasa puas dengan perlakuan dan sikap pimpinan di kantor	3,56	Baik
Saya mendapat perlakuan yang baik dari pimpinan selama saya bekerja	3,75	Baik
Pimpinan saya memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan sesuai dengan jabatannya	3,93	Baik
Pimpinan saya memiliki kemampuan memotivasi bawahannya dengan baik	3,70	Baik
Kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan cukup adil bagi saya	3,79	Baik
Kepemimpinan Transformasional	3,84	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 4:Statistik Deskriptif

Berdasarkan Tabel 4.10 dari 110 responden diketahui kebanyakan menilai Tinggi Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Mean 3,84). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan gaji/penghasilan yang responden terima tiap bulan, penghasilan yang responden terima dapat menimbulkan rasa aman bagi keluarga, menurut responden, pemberian gaji/penghasilan sudah sesuai dengan tingkat keahlian dan jenis pekerjaan, gaji/penghasilan yang diberikan selalu tepat waktu dan sesuai jumlahnya, sebagai pegawai, responden memperoleh pendapatan yang sudah memadai, responden merasa puas dengan pekerjaan sekarang ini,

responden sangat menyukai pekerjaan saat ini, responden lebih menyukai pekerjaan responden daripada teman lainnya, dan apapun tugas yang diberikan atasan pada responden, responden tekuni dengan baik, responden diberi tugas karena responden diakui mampu oleh atasan.

Teman kerja responden dapat membangkitkan semangat kerja, teman kerja responden selalu menghargai pendapat rekan-rekan kerja lainnya, teman kerja responden selalu bersikap bersahabat dalam segala situasi pekerjaan, responden suka bekerja secara berkelompok dengan rekan kerja responden, terjadi kompetisi yang sehat di antara rekan kerja responden dalam satu organisasi, promosi yang dilakukan oleh organisasi responden bersifat adil, organisasi responden melakukan promosi secara teratur, promosi dilakukan oleh instansi berdasarkan kemampuan dan prestasi kerja, bagi responden promosi dan kenaikan pangkat merupakan hal yang sangat diperlukan, responden merasa puas dengan perlakuan dan sikap pimpinan di kantor, responden mendapat perlakuan yang baik dari pimpinan selama responden bekerja, pimpinan responden memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan sesuai dengan jabatannya, pimpinan responden memiliki kemampuan memotivasi bawahannya dengan baik, dan kebijakan yang dijalankan oleh pimpinan cukup adil bagi responden.

4.3.2. Pengujian Hipotesis

4.3.2.1. Pengujian Inner Model atau Struktural Model

Model struktural dievaluasi menggunakan R-Square untuk konstruk dependen *Stone-Geisser Q-Square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Disamping melihat nilai R-Square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square Predictive Relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya. Nilai *Q-Square Predictive Relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Hasil analisis diperoleh nilai R-Square 0,544 dan 0,840, sehingga model memiliki *predictive relevance* atau nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameterinya, baik.

$$Q^2 = 1 - (1 - (Rsquare)^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - (0,544)^2) = 0,296$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai Q-square dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* sebesar 0,296. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap Budaya Organisasi..

$$Q^2 = 1 - (1 - (Rsquare)^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - (0,840)^2) = 0,706$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan nilai Q-square dapat dilihat bahwa nilai *Q-square* sebesar 0,706. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki tingkat prediksi yang baik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

4.3.2.2. Outer Model

Oleh karena diasumsikan bahwa antar indikator tidak saling berkorelasi, maka ukuran internal konsistensi reliabilitas (Cronbach Alpha) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif (Ghozali, 2008). Hal ini berbeda dengan indikator reflektif yang menggunakan tiga kriteria untuk menilai outer model, yaitu *convergent validity*, *composite reliability*, *discriminant validity*. Ghozali (2008) juga menyatakan bahwa konstruk formatif pada dasarnya merupakan hubungan regresi dari indikator ke konstruk, maka cara menilainya adalah dengan melihat nilai koefisien regresi tersebut. Jadi, jika melihat nilai *weight* masing-masing indikator dan nilai signifikansinya. Nilai *weight* yang disarankan adalah 0,50. Hasil analisis diperoleh semua nilai *Outer Loadings* > 0,5, sehingga tidak perlu dilakukan modifikasi model.

4.3.2.3. Hasil Koefisien Regresi Metode PLS

Hasil koefisien Regresi Linier Model Jalur dengan metode PLS (*Partial Least Square*) dapat dilihat pada Tabel 4.11:

Tabel 4.11
Hasil Koefisien Regresi Metode PLS

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,160264	2,367382	1,960	Signifikan (H1 diterima)
Budaya Organisasi (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0,791885	13,499756	1,960	Signifikan (H2 diterima)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Budaya Organisasi (Z)	0,737678	18,007614	1,960	Signifikan (H3 diterima)
N : 110				

Sumber: Hasil Olah Data Regresi Linier Model Jalur, 2017, Lampiran 5: Regresi SEM PLS

a. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh $t_{hitung} = 2,367382$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai $t_{hitung} (2,367382) > t\text{-tabel} (1,960)$, maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

b. Pengujian pengaruh Budaya Organisasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh probabilitas $t_{\text{hitung}} = 13,499756$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t_{hitung} (13,499756) > t-tabel (1,960), maka disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (Z) berpengaruh signifikan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta (Y).

- c. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Budaya Organisasi (Z).

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi diperoleh $t_{\text{hitung}} = 18,007614$.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai t_{hitung} (18,007614) > t-tabel (1,960), maka disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X) berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi (Z).

- d. Pengujian pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y) melalui Budaya Organisasi (Z).

Untuk menguji pengaruh variabel mediasi atau variabel intervening dilakukan dengan menggunakan rumus *Sobel Test*. *Sobel Test* merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Koefisien regresi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 0,737678 dengan standar eror

0,040965. Sedangkan koefisien regresi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,791885 dengan standar eror 0,058659. (Lampiran 5: Regresi SEM PLS). Dengan memasukkan angka-angka tersebut di kalkulator *Sobel Test*, maka diperoleh nilai z sebesar 10,8. (Lampiran 6: *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*). Karena nilai z yang diperoleh sebesar $10,8 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

4.3.2.4. Pengujian R^2 (Koefisien Determinasi)

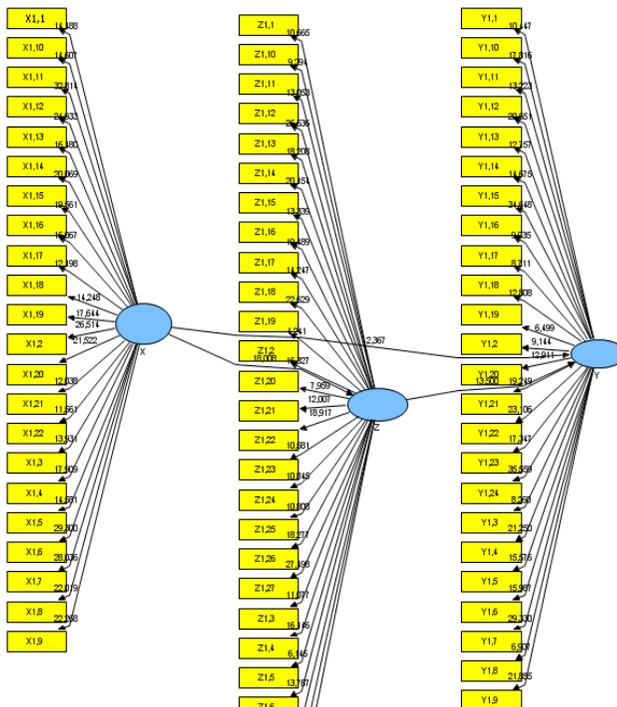
R^2 (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai R^2 (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar R^2 mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen.

Hasil dari regresi dengan metode PLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi atau *R Square*) sebesar 0,544, artinya Budaya Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta dapat dijelaskan oleh Kepemimpinan Transformasional sebesar 54,4%, sedangkan sisanya masing-masing sebesar 45,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Hasil dari regresi dengan metode PLS diperoleh R^2 (Koefisien Determinasi atau *R Square*) sebesar 0,840, artinya Kepuasan Kerja Pegawai dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebesar 84,0%, sedangkan sisanya masing-masing 16,0% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

4.3.2.5. Gambar Analisis Jalur

Berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat digambarkan model jalur penelitian :



Gambar 4.1
Gambar Analisis Jalur

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika Kepemimpinan Transformasional meningkat dalam arti bahwa, jika pimpinan responden sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya, pimpinan responden mampu membuat responden bangga akan dia, pimpinan responden bisa dipercaya dalam setiap tindakannya, pimpinan responden secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik, pimpinan responden dikagumi, pimpinan responden melakukan hal-hal yang baik bagi kami dan organisasi dan memperhatikan standar dan etika kerja tinggi, pimpinan responden sering memberikan saran-saran ketika responden membutuhkannya, pimpinan responden memberikan dorongan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan responden, pimpinan responden memotivasi responden untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang responden pikirkan sebelumnya, pimpinan responden akan memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya, pimpinan responden mendorong responden untuk sukses, pimpinan responden mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan

yang dihadapi anggota, pimpinan responden mampu membuat responden melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar, pimpinan responden membuat responden mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang yang baru, pimpinan responden mendorong responden untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah, arahan dan petunjuk pimpinan menjadikan responden paham untuk selalu bertugas dengan profesional, pimpinan responden mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota, pimpinan responden memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota, pimpinan responden membimbing, membina, dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana, pimpinan responden memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya, pimpinan responden memberikan perhatian pribadi kepada responden jika membutuhkan perhatian, dan pimpinan responden memberikan penghargaan jika responden bekerja dengan baik, maka Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Banyak penelitian dilakukan berkaitan dengan kepuasan kerja terutama dalam hubungannya dengan gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Popper dan Zakkai (1994) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organisasi sangat besar. Penelitian yang dilakukan oleh Koh dkk. (1995) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional

dengan kepuasan kerja. Andarika (2004) dalam penelitiannya menguji hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja karyawan, hubungan yang signifikan ditemukan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan.

4.4.2. Pengujian Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika Budaya Organisasi meningkat dalam arti bahwa, jika responden memberikan kerja terbaik bagi kantor responden dengan bekerja selalu sesuai dengan SOP, responden betah dengan pekerjaan yang diberikan atasan kepada responden, responden memacu diri untuk berprestasi dan mengembangkan diri serta keluar dari zona nyaman, lingkungan/kondisi yang ada sangat mendukung pencapaian kerja, responden ingin memegang tanggung jawab lebih besar, responden terdorong untuk lebih kreatif dan inovatif dengan pekerjaan yang responden tekuni, responden paham akan sistem pembagian kerja yang diberikan oleh pimpinan. adanya kejelasan informasi pekerjaan dari atasan, hubungan responden dengan pimpinan cukup dekat, hubungan responden dengan rekan kerja responden sangat dekat, responden selalu memberikan bantuan atau

saran kepada rekan kerja, responden memiliki dukungan dari atasan untuk meraih peluang baru, instansi mengadakan sistem pendidikan, pelatihan, dan pengembangan, responden menaati peraturan yang diterapkan oleh instansi, pengawasan dari atasan dibutuhkan untuk memotivasi kerja, pimpinan menekankan kepada para pegawai untuk lebih disiplin dalam pekerjaan, responden bangga bekerja di instansi ini, pekerjaan yang responden tekuni sangat menyenangkan, responden membuang sampah pada tempatnya, responden puas terhadap gaji dan tunjangan yang diberikan, responden senang pimpinan memuji pekerjaan responden, responden senang dengan penghargaan yang diberikan oleh atasan karena prestasi kerja responden, responden patuh terhadap perintah dari atasan, responden tidak melanggar peraturan yang ditetapkan institusi, atasan responden menegur dan memberikan sanksi, jika pegawai melanggar peraturan, responden selalu paham atas informasi yang diberikan kepada responden, dan tidak ada hambatan komunikasi antara responden dengan pimpinan responden, maka Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Wallach (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallach didukung oleh J.N. Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya

organisasi dengan kepuasan kerja. Kirk L. Rongga (2001), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja.

4.4.3. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta. Hal ini dapat diartikan, jika Kepemimpinan Transformasional meningkat dalam arti bahwa, jika pimpinan responden sangat memperhatikan dan menghargai pekerjaan bawahannya, pimpinan responden mampu membuat responden bangga akan dia, pimpinan responden bisa dipercaya dalam setiap tindakannya, pimpinan responden secara jujur dan terbuka memuji bawahannya yang melakukan pekerjaan dengan baik, pimpinan responden dikagumi, pimpinan responden melakukan hal-hal yang baik bagi kami dan organisasi dan memperhatikan standar dan etika kerja tinggi, pimpinan responden sering memberikan saran-saran ketika responden membutuhkannya, pimpinan responden memberikan dorongan bahwa responden dapat menyelesaikan pekerjaan responden, pimpinan responden memotivasi responden untuk dapat melakukan lebih banyak dari pada apa yang responden pikirkan sebelumnya, pimpinan responden akan

memotivasi bawahan dengan imbalan tertentu untuk meningkatkan kinerjanya, pimpinan responden mendorong responden untuk sukses, pimpinan responden mengajarkan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi anggota, pimpinan responden mampu membuat responden melihat masalah sebagai kesempatan untuk belajar, pimpinan responden membuat responden mampu berpikir tentang masalah lama dengan cara pandang yang baru, pimpinan responden mendorong responden untuk menggunakan kecerdasan dalam menyelesaikan masalah, arahan dan petunjuk pimpinan menjadikan responden paham untuk selalu bertugas dengan profesional, pimpinan responden mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari anggota, pimpinan responden memperhatikan secara khusus pengembangan karir anggota, pimpinan responden membimbing, membina, dan menasehati anggota dengan arif dan bijaksana, pimpinan responden memberikan tanggung jawab kerja kepada bawahannya, pimpinan responden memberikan perhatian pribadi kepada responden jika membutuhkan perhatian, dan pimpinan responden memberikan penghargaan jika responden bekerja dengan baik, maka Budaya Organisasi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta akan mengalami peningkatan.

Berbagai penelitian yang telah dilakukan mencatat bahwa perilaku pemimpin transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), budaya organisasi seringkali

merupakan hasil kreasi para pendirinya. Secara khusus, kepemimpinan yang diterapkan para pendiri organisasi dan para penerus mereka membantu pembentukan budaya yang berkenaan dengan nilai-nilai dan asumsi-asumsi bersama yang dipandu oleh kepercayaan pribadi para pendiri dan pemimpin organisasi.

Zaenal Mustofa (2010) dalam penelitiannya menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan mediasi budaya organisasi (studi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Malang). Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi.

4.4.4. Pengujian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja melalui Budaya Organisasi

Melalui uji *Sobel Test*, maka diperoleh nilai z sebesar 10,8. (Lampiran 6: *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation*). Karena nilai z yang diperoleh sebesar $10,8 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa Budaya Organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, dengan kata lain Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Budaya Organisasi. Andarika (2004) dalam penelitiannya menguji hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja

karyawan melalui Budaya Organisasi. Mustofa (2010) menemukan hubungan yang tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh budaya organisasi.