

Jurnal Sosio Sains

<http://journal.ildikti9.id/sosiosains>

Vol 8, No, 1, April, pp 55-71

p-ISSN:2088-8589 dan e-ISSN: 2656-727X



Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variable Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng

Muhammad Tafsir¹, Jeni Kamase,² St. Sukmawati² & Aryati Arfah²

¹Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Muslim Indonesia, Makassar

²Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Makassar

Email : muhammad.tafsir@gmail.com

Artikel info

Artikel history:

Submission; 30-12-2021

Received; 06-01-2022

Revised; 28-01-2022

Accepted; 29-01-2022

Keywords:

Transformational;
Organizational Climate;
Innovative Behavior;
Employee Engagement

Kata Kunci:

Transformasional; Iklim
Organisasi; Perilaku
Inovatif; Employee
Engagement

Abstract: *The research objectives: to analyze and test the Effect of Transformational Leadership, Organizational Climate, Innovative Behavior on Performance with Job Satisfaction as the intervening variable. The design of this study used a survey method with data collection by section through a questionnaire. The results of this study indicate that: (1) Transformational Leadership, Organizational Climate, and Innovative Behavior have a positive and significant effect on job satisfaction. (2) Transformational Leadership, Organizational Climate, Employee Engagement have a positive and significant effect on performance. (3) Employee Engagement has a positive and insignificant effect on job satisfaction (4) Innovative behavior has a positive and insignificant effect on employee performance. (5) Transformational Leadership, Organizational Climate, Innovative Behavior, Employee Engagement have a positive and significant effect on Employee Performance through Job Satisfaction*

Abstrak: *Tujuan penelitian menganalisis dan menguji Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai intervening variable. Desain penelitian ini menggunakan metode survei dengan pengumpulan data dengan secara section melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Perilaku Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadapkinerja. (3) Employee Engagement berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (4) Perilaku inovatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. (5) Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja*

Corresponden author:

Email: muhammad.tafsir@gmail.com

artikel dengan akses terbuka dibawah lisensi CC BY



PENDAHULUAN

Di era Revolusi Industri 4.0, setiap organisasi perlu menerapkan formula 4C, yaitu pemikiran kritis (*critical*), kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*) dan kolaborasi (*collaboration*) (Asbari, Santoso & Purwanto, 2019). Di era digital ini diperlukan tingkat inovasi dan kreativitas dari setiap anggota organisasi. Teori inovasi sering menekankan bahwa inovasi lebih luas dari pada kreativitas dan mencakup implementasi ide-ide yang dibuat (Lestari, 2019).

Employee engagement menjadi studi prioritas dalam dunia bisnis akhir-akhir ini karena karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya menghasilkan lebih banyak produktivitas, inovasi dan kinerja yang baik (Little & Little, 2006). *Employee engagement* didefinisikan secara umum sebagai tingkat komitmen dan keterikatan seorang karyawan terhadap organisasinya. Ketika seorang karyawan *engaged*, karyawan tersebut menyadari tanggung jawab dalam tujuan bisnis dan memotivasi rekan-rekannya untuk meraih keberhasilan dalam organisasi (Fitria & Linda, 2020).

Sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan dapat berharap memiliki karyawan dengan kinerja yang baik dan loyal terhadap perusahaan (Darmawan dkk., 2020). Hal tersebut menunjukkan kepentingan untuk mengamati perilaku karyawan yang memengaruhi kinerjanya yang dalam hal ini adalah perilaku inovatif dan keterlibatan kerja (safri, 2019).

Secara empirik penilaian kinerja pemerintah daerah menjadi salah satu kunci untuk menjamin penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, transparan, akuntabel, efisien dan efektif (Arifin, 2007). Upaya ini juga selaras dengan tujuan perbaikan pelayanan publik sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. Untuk itu, pelaksanaan otonomi daerah (Kamaroellah, 2017) perlu mendapatkan dorongan yang lebih besar dari berbagai elemen masyarakat, termasuk dalam pengembangan akuntabilitas melalui penyusunan dan pelaporan kinerja pemerintah daerah (LKJ Pemkab Bantaeng, 2020).

Target yang diekspektasikan dari kebijakan tersebut adalah meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN serta meningkatnya kualitas pelayanan publik (*public service*) (Solong, 2019). Dalam implementasi reformasi pemerintahan di level daerah dituntut untuk memberikan laporan setiap kegiatan yang diselenggarakan sebagai bentuk akuntabilitas kepada pemerintah, dan terutama kepada publik sebagaimana telah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Syairozi, Pambudy & Yaskun, 2021).

Perbaikan pemerintahan dan sistem manajemen merupakan agenda penting dalam reformasi birokrasi yang sedang dijalankan oleh pemerintah saat ini. Sistem manajemen pemerintahan diharapkan berfokus pada peningkatan akuntabilitas serta sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*). Maka pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas dan teratur dan efektif yang disebut dengan **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah** (SAKIP).

Pelaksanaan kinerja Pemerintahan Kabupaten Bantaeng Tahun 2020 yang disajikan dalam bentuk Laporan Kinerja (LKj) serta komitmen kinerja yang dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten Bantaeng dengan jajarannya pada Selain itu juga berisikan laporan pencapaian sasaran organisasi pemerintah daerah dalam merealisasikan target-target yang telah ditetapkan dan diarahkan pada pencapaian visi Kabupaten Bantaeng “Terwujudnya Masyarakat Bantaeng yang Sejahtera Lahir Batin berorientasi pada Kemajuan, Keadilan, Kelestarian, dan Keunggulan berbasis Agama dan Budaya Lokal” yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Bantaeng 2018-2023.

Pelaksanaan RPJMD Kabupaten Bantaeng Tahun 2018-2023, telah ditetapkan 7 (tujuh) pencapaian sasaran strategis dengan 21 (dua puluh satu) indikator kinerja utama sebagai sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran kinerja organisasi. Indikator kinerja tersebut telah diformalkan dalam bentuk Keputusan Bupati Bantaeng Nomor 161/527/XII/2018 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Hasil evaluasi pengukuran pencapaian kinerja masing-masing sasaran sesuai RPJMD Kabupaten Bantaeng Tahun 2018-2023, melalui evaluasi target dan realisasi indikator kinerja sasaran/utama, diperoleh gambaran bahwa rata-rata tingkat pencapaian sasaran sudah baik. Pencapaian kinerja ini merupakan akumulasi dari evaluasi pencapaian tujuh sasaran. Hasil analisis pengukuran kinerja dari sasaran yang ditetapkan tersebut terdapat beberapa pencapaian kinerja sasaran yang masih kurang.

Pencapaian realisasi kinerja dari 21 indikator adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pencapaian Sasaran Strategis RPJMD Dengan Indikator Kinerja Sasaran

| INDIKATOR SASARAN | SATUAN | TAHUN 2020 | | CAPAIAN KINERJA (%) |
|----------------------------------|---------|------------|-----------|---------------------|
| | | TARGET | REALISASI | |
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 Angka Rata - Rata Lama Sekolah | Tahun | 7,59 | 7.40 | 85.30 |
| 2 Harapan Lama Sekolah | Tahun | 13,14 | 13,00 | 91,55 |
| 3 Pengeluaran per kapita | Ribu | 1.000.000 | 950.000 | 95,00 |
| 4 Tingkat Pengangguran | % | 4.81 | 4,01 | 83.36 |
| 5 Jumlah Wirausaha Baru | Orang | 200 | 200 | 100 |
| 6 Nilai Investasi | Trilyun | 2.50 | 1,00 | 40,0 |
| 7 Indeks Gini | % | 0.414 | 0.420 | 98,57 |
| 8 Indeks Pemberdayaan Gender | Indeks | 82,77 | 80,00 | 96.65 |

| | | | | | |
|----|--|-----------|--------|---------|--------|
| 9 | Usia Harapan Hidup | Tahun | 70,68 | 69.00 | 97.62 |
| 10 | Panjang Jalan dalam Kondisi Baik | Km | 401.95 | 387,310 | 96,35 |
| 11 | Indeks Kualitas Air | Indeks | 80.08 | 76.35 | 95.34 |
| 12 | Indeks Kualitas Udara | Indeks | 89.77 | 94.94 | 105,75 |
| 13 | Tutupan Lahan | % | 47.44 | 73.47 | 154,86 |
| 14 | Laju Pertumbuhan Ekonomi Sektor Pertanian, Kehutanan dan Perikanan | % | 5.74 | 5.00 | 89,76 |
| 15 | Lama Kunjungan Wisata | Hari | 3.30 | 3,00 | 90,90 |
| 16 | Jumlah Kunjungan Wisatawan | Orang | 84,647 | 87,629 | 103,52 |
| 17 | Predikat Akuntabilitas Kinerja | Predikat | CC | B | 100 |
| 18 | Jumlah Kasus Korupsi | Kali | 0 | - | 100 |
| 19 | Opini BPK | Predikat | WTP | WTP | 100 |
| 20 | Rata-Rata Nilai IKM | Rata-Rata | 75,70 | 75.05 | 97,84 |
| 21 | Indeks SPBE | Indeks | 2,50 | 2.74 | 109,6 |

Sumber: Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng Tahun 2021

Berdasarkan hasil evaluasi pengukuran pencapaian kinerja masing-masing sasaran sesuai RPJMD Kabupaten Bantaeng Tahun 2018-2023, melalui evaluasi target dan realisasi indikator kinerja sasaran/utama, diperoleh gambaran bahwa rata-rata tingkat pencapaian sasaran sudah baik. Pencapaian kinerja ini merupakan akumulasi dari evaluasi pencapaian tujuh sasaran. Dari sasaran tersebut yang ditetapkan terdapat beberapa pencapaian kinerja sasaran yang masih kurang.

Kualitas dan output kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng secara proporsional belum menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini berimplikasi pada beberapa organisasi perangkat daerah yang masih belum mampu menunjukkan standar kinerja yang ditentukan. Secara infrastruktur kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng meningkat secara signifikan, akan tetapi belum signifikan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi pada kinerja pegawai. Akses peningkatan sumber daya manusia sangat ditentukan oleh tersedianya fasilitas kerja dan didukung oleh keterampilan kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku inovatif, dan *employee engagement* (keterikatan kerja) yang akan memacu akselerasi peningkatan kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng.

Tuntutan akan kinerja pegawai yang tinggi memang sudah termuat dalam kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng sebagaimana tertuang dalam RPJMD

Kabupaten Bantaeng 2018-2023. Penerapan evaluasi target dan realisasi indikator kinerja dilakukan setiap tahun sehingga dapat diperoleh gambaran bahwa rata-rata peningkatan sasaran kinerja (Perda Nomor 1 Tahun 2019)

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng tahun 2020 memperoleh nilai 61,93 atau predikat B. Penilaian tersebut menunjukkan tingkat efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dibandingkan dengan capaian kerjanya, kualitas pembangunan budaya kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi hasil pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng sudah mulai berjalan namun masih memerlukan perbaikan. Rincian penilaian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Nilai Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng Tahun 2020

| Komponen yang dinilai | | Bobot | Nilai 2020 |
|-------------------------------|---------------------|-------|---------------|
| A | Perencanaan Kinerja | 30 | 21,67 |
| B | Pengukuran Kinerja | 25 | 14,22 |
| C | Pelaporan Kinerja | 15 | 10,52 |
| D | Evaluasi Internal | 10 | 5,05 |
| E | Capaian Kinerja | 20 | 10,47 |
| Nilai Hasil Evaluasi | | 100 | 61,93 |
| Tingkat Akuntabilitas Kinerja | | | B |

Sumber: Kementerian PAN dan RB, 2021

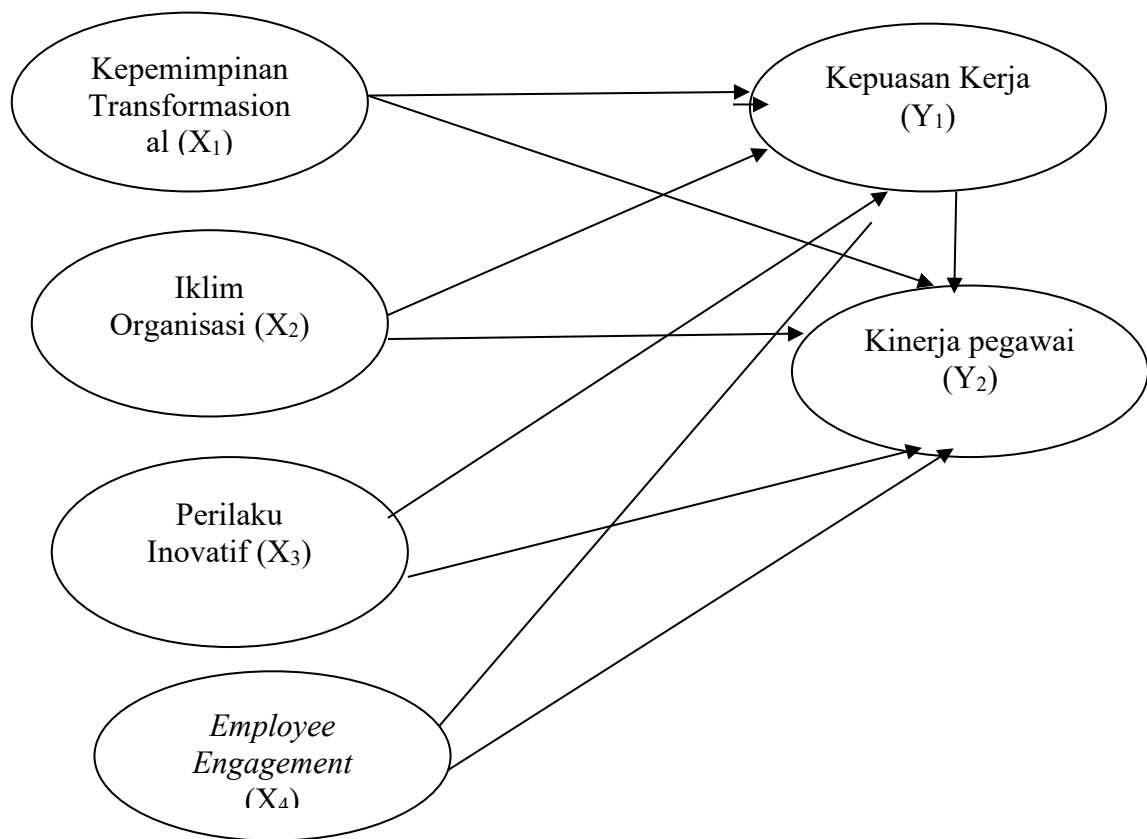
Kualitas dan output kinerja pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng secara profesional belum menunjukkan hasil yang maksimal hal ini masih berimplikasi pada beberapa OPD yang masih belum mampu menunjukkan standar kinerja yang ditentukan. Secara infrastruktur kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng meningkat secara signifikan, namun hal tersebut hanya berdampak positif pada Pemerintah Daerah.

Pra penelitian dan observasi awal telah ditemukan fenomena empiris yang terjadi di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng, yaitu masih rendahnya kinerja pegawai dilihat dari jumlah output yang dihasilkan dan kuantitas hasil kerja yang dicapai pegawai. Terindikasinya belum tercapainya adanya kontribusi maksimal kinerja pegawai terhadap pekerjaan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya. Hal tersebut membuktikan bahwa bukti observasi menunjukkan rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh pembinaan selama ini diselenggarakan belum sepenuhnya memberikan *trigger* dan daya dorong yang optimal dalam meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Fenomena dan fakta empiris di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng sebagaimana telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa ada beberapa aspek yang memerlukan perbaikan

Kerangka Konseptual

Gambar 1



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam kegiatan pengumpulan data. Peneliti menggunakan instrumen kuisisioner atau angket. Melalui instrumen penelitian, data kualitatif setiap indikator variabel dinilai dengan menggunakan skala likert sehingga informasi kualitatif tersebut diubah menjadi data kuantitatif.

Penelitian ini didesain untuk menjawab pelbagai permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis dengan alasan mendasar antara lain:

- 1) Penelitian ini penelitian eksplanatory yaitu suatu penelitian yang berusaha mencari hubungan yang baru dengan menjelaskan pelbagai gejala yang ditimbulkannya dari suatu objek penelitian.
- 2) Ditinjau dari aspek tujuan penelitian, penelitian ini merupakan studi kausalitas yang berupaya yang berupaya memberi penjelasan hubungan antara variabel endogen (dependen) dan variabel eksogen (independen) yang meliputi kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku inovatif, *employee engagement*, dan kinerja pegawai di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng.
- 3) Ditinjau dari aspek datanya, penelitian ini adalah penelitian *ex post facto*, yang berarti penelitian yang telah berlalu atau telah berlangsung. Dengan kata lain, penelitian yang bersifat pencarian empirik yang sistemik sehingga peneliti tidak

dapat melakukan kontrol variabel bebasnya akibat peristiwa yang berlalu sehingga datanya tidak dimanipulasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif (Soendari, 2012), karena peneliti berusaha untuk menjelaskan hasil penelitian dengan menggunakan tabel, gambar, dan grafik mengenai data yang telah diolah. Sedangkan pendekatan eksplanatory digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen (*exogen variables*) terhadap variabel endogen (*endogen variables*). Variabel eksogen terdiri atas Kepemimpinan Transformasional (KT), Iklim Organisasi (IO), Perilaku Inovatif (PI) dan *Employee Engagement* (EE). Variabel antara adalah Kepuasan Kerja (KK), dan variabel endogen adalah Kinerja Pegawai (KP).

Lokasi penelitian dilaksanakan di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng sebagai objek penelitian untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku inovatif, dan *work engagement* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai *intervening variable*. Waktu penelitian dijadwalkan selama tiga bulan dari bulan September sampai dengan November 2021.

HASIL

Berdasarkan model empirik yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 14 merupakan pengujian hipotesis dengan melihat nilai value, jika nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka pengaruh antara variabel signifikan. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Total Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Antar variabel

| No | Variabel | | | P-Value | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect | Keterangan |
|-----|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------|---------------|-----------------|--------------|------------------|
| | Eksogen | Intervening | Endogen | | | | | |
| H-1 | Kepemimpinan (X ₁) | Kepuasan (Y ₁) | - | 0.029 | 0.266 | - | 0.266 | Signifikan |
| H-2 | Iklim organisasi (X ₂) | Kepuasan (Y ₁) | - | 0.028 | 0.262 | - | 0.262 | Signifikan |
| H-3 | Perilaku inovatif (X ₃) | Kepuasan (Y ₁) | - | 0.042 | 0.280 | - | 0.280 | Signifikan |
| H-4 | Employee engagement (X ₄) | Kepuasan (Y ₁) | - | 0.635 | 0.144 | - | 0.144 | Tidak Signifikan |
| H-5 | Kepuasan (Y ₁) | - | Kinerja (Y ₂) | 0.000 | 0.456 | - | 0.456 | Signifikan |
| H-6 | Kepemimpinan (X ₁) | - | Kinerja (Y ₂) | 0.045 | 0.196 | - | 0.196 | Signifikan |
| H-7 | Iklim organisasi (X ₂) | - | Kinerja (Y ₂) | 0.046 | 0.192 | - | 0.192 | Signifikan |

| | | | | | | | | |
|-------------------|---------------------------------------|---|---------------------------|-------|-------|---|-------|------------------|
| (X ₂) | | | | | | | | |
| H-8 | Perilaku inovatif (X ₃) | - | Kinerja (Y ₂) | 0.587 | 0.122 | - | 0.122 | Tidak Signifikan |
| H-9 | Employee engagement (X ₄) | - | Kinerja (Y ₂) | 0.013 | 0.419 | - | 0.419 | Signifikan |

Pengaruh Tidak Langsung Antar variabel

| Variabel | | | | P-Value | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect | Keterangan |
|----------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------|---------------|-----------------|--------------|------------|
| Eksogen | Intervening | Endogen | | | | | | |
| H-10 | Kepemimpinan (X ₁) | Kepuasan (Y ₁) | Kinerja (Y ₂) | 0.034 | 0.266 | 1.820 | 2.086 | Signifikan |
| H-11 | Iklim organisasi (X ₂) | Kepuasan (Y ₁) | Kinerja (Y ₂) | 0.032 | 0.262 | 1.839 | 2.101 | Signifikan |
| H-12 | Perilaku inovatif (X ₃) | Kepuasan (Y ₁) | Kinerja (Y ₂) | 0.022 | 0.280 | 2.009 | 2.289 | Signifikan |
| H-13 | Employee engagement (X ₄) | Kepuasan (Y ₁) | Kinerja (Y ₂) | 0.043 | 0.144 | 1.714 | 1.858 | Signifikan |

Sumber: Hasil Olahan Data Primer (Lampiran...)

Keseluruhan model 7 jalur langsung yang dihipotesiskan adasatu jalur langsung yang tidak signifikan. Adapun Interpretasi dari table 23 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value = 0.029 < 0.05 dengan nilai koefisien 0,266, koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel Kepemimpinan transformasional, akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja . (Hipotesis 1 diterima)
2. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan dengan p-value = 0.028< 0.05 dengan nilai koefisien 0,262, koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel Iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja. (Hipotesis 2 diterima).
3. Perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja dengan p-value = 0.042 < 0.05 dengan nilai koefisien0,280, koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel perilaku inovatif, akan di ikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (Hipotesis 3 diterima).
4. *Employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan p-value = 0.635> 0.05 dengan nilai koefisien 0,144, koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel employee engagement, belum dapat memaksimalkan kinerja (Hipotesis 4 diterima).

5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p\text{-value} = 0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien 0,456 koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel kepuasan kerja akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai, (Hipotesis 5 diterima).
6. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p\text{-value} = 0.045 < 0.05$ dengan nilai koefisien 0,196 koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel kepemimpinan transformasional akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai, (Hipotesis 6 diterima).
7. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p\text{-value} = 0.046 < 0.05$ dengan nilai koefisien 0,192 koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel iklim organisasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai, (Hipotesis 7 diterima).
8. Perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p\text{-value} = 0.587 < 0.05$ dengan nilai koefisien 0,122 koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel perilaku inovatif belum dapat memaksimalkan peningkatan kinerja pegawai, (Hipotesis 8 diterima).
9. *Employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p\text{-value} = 0.013 < 0.05$ dengan nilai koefisien 0,419 koefisien tersebut menunjukkan bahwa peningkatan variabel employee engagement akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai, (Hipotesis 9 diterima).
10. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan $p\text{-value} = 0.034 < 0.05$ dengan nilai indirect effect 1.820 koefisien ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan akan diikuti dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Hipotesis 10 diterima).
11. Iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan $p\text{-value} = 0.032 < 0.05$ dengan nilai indirect effect 1.839 koefisien ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan iklim organisasi akan diikuti dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Hipotesis 11 diterima).
12. Perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan $p\text{-value} = 0.022 < 0.05$ dengan nilai indirect effect 2.009 koefisien ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan perilaku inovatif akan diikuti dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Hipotesis 12 diterima).
13. *Employee engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan $p\text{-value} = 0.043 < 0.05$ dengan nilai indirect effect 1.714 koefisien ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepemimpinan akan diikuti dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. (Hipotesis 13 diterima).

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa variabel Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel Kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal (*Idealized Influence*), motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*), stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*), pertimbangan individual (*Individual*

Consideration) sudah terlaksana dengan baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja di lingkup Pemerintah Kabupaten Banraeng.

Berdasarkan tanggapan responden indikator dari Kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata tinggi, dan hasil pemodelan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) memberikan kontribusi sangat tinggi jika dilihat dari uji validitas atau *construct reliability* > 0.70. Berdasarkan kedua hal tersebut di atas, maka peneliti melakukan Interpretasi hubungan nilai rata-rata dengan *loading factor* dilakukan dengan pendekatan interpretasi dalam *performance importance analysis* (PIA). Pada PIA dilakukan dengan memetakan tingkat hubungan Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Indikator memiliki *loading factor* tinggi dan rata-rata tinggi. *Loading factor* tinggi bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah sangat bervariasi atau “tidak merata”. Ada responden yang memiliki nilai sangat tinggi dan sebagian responden lainnya memiliki nilai sangat rendah. Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong tinggi bisa diinterpretasikan bahwa indikator utama dari konstruk laten telah dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan atau “*keep up the good work*”. Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan tentang hal-hal apa saja yang telah dilakukan, sehingga indikator utama pada konstruk bisa teraplikasi dengan baik di lapangan. Atau dengan kata lain, “resepnya” apa sehingga bisa menjadi baik.

2. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kepuasan

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel iklim organisasi yaitu struktur tinggi, standar-standar tinggi, persepsi tanggung jawab, penghargaan dan dukungan tinggi sudah terlaksana dengan baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Terdapat pengaruh yang positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja sehingga semakin sesuai dan menyehatkan suatu iklim organisasi akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para pegawai dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Iklim organisasi sangat diperlukan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin baik iklim organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja akan meningkat begitupun sebaliknya. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Gayle dan Harald (2010) menyatakan iklim organisasi merupakan suatu bentuk kondisi yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi sehingga berpengaruh terhadap perkembangan organisasi dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan I Nyoman Sudharma (2016) pada Hotel Asana Agung Putra di Bali menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan I Nyoman Sudharma (2016) pada Hotel Asana Agung Putra di Bali menyatakan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

Berdasarkan tanggapan responden indikator dari Iklim organisasi memiliki nilai rata-rata rendah, dan hasil pemodelan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) memberikan kontribusi sangat tinggi jika dilihat dari uji validitas atau *construct reliability* > 0.70.

Berdasarkan kedua hal tersebut di atas, maka peneliti melakukan Interpretasi hubungan nilai rata-rata dengan *loading factor* dilakukan dengan pendekatan

interpretasi dalam *performance importance analysis* (PIA). Pada PIA dilakukan dengan memetakan tingkathubungan Iklim organisasi dan kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pendekatan *performance importance analysis* (PIA), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator pertama yaitu Aspek struktur dan persepsi tanggung jawab dari iklim organisasi hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden indikator aspek struktur ada sekitar 13,6% yang memiliki persepsi tidak setuju, dan aspek tanggung jawab sekitar 15,2%, yang memiliki persepsi tidak setuju sehingga perlu dijelaskan tentang hal-hal yang perlu dilakukan oleh pegawai agar indikator tersebut dapat diterapkan oleh pegawai dengan baik di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

3. Pengaruh Perilaku inovatif terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel perilaku inovatif yaitu ide ekspolarisasi, idea generation, idea championing dan idea implementation sudah terlaksana dengan baik sehingga meningkatkan Kepuasan kerja di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Terdapat pengaruh yang positif perilaku inovatif terhadap kepuasan kerja, artinya semakin baik perilaku inovatif pegawai maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan tanggapan responden indikator dari perilaku inovatif memiliki nilai rata-rata rendah. Namun dari hasil pemodelan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) memberikan kontribusi sangat tinggi jika dilihat dari *uji validitas atau construct reliability* > 0.70.

Berdasarkan kedua hal tersebut di atas maka peneliti melakukan Interpretasi hubungan nilai rata-rata dengan *loading factor* dilakukan dengan pendekatan interpretasi dalam *performance importance analysis* (PIA). Pada PIA dilakukan dengan memetakan tingkat hubungan (*importance*) kepuasan dan loyalitas (*performance*).

Indikator memiliki *loading factor* tinggi dan rata-rata rendah. *Loading factor* tinggi bisa diinterpretasikan bahwa hasil observasi pada indikator ini adalah sangat bervariasi atau "tidak merata". Ada responden yang memiliki nilai sangat tinggi dan sebagian responden lainnya memiliki nilai sangat rendah. Kecenderungan secara umum dengan rata-rata tergolong rendah bisa diinterpretasikan bahwa indikator utama dari konstruk laten masih dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk menjadi "prioritas utama" atau "*concentrate here*". Pada indikator ini lebih tepat untuk dijelaskan tentang hal-hal apa saja yang akan dilakukan, sehingga indikator utama pada konstruk bisa teraplikasi dengan baik di lapangan. Dengan kata lain, "upaya baru" apa saja yang harus dilaksanakan agar rata-rata indikator bisa menjadi lebih baik.

4. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa variabel *employee engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan pegawai. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya *employee engagement* belum maksimal mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Hasil positif dan tidak signifikan dapat diuraikan masing-masing Indikator. Indikator pertama yaitu *Vigor*. Hasil jawaban responden secara deskriptif mengenai *vigor*

memberikan partisipasi yaitu cukup setuju, setujuan sangat setuju dengan nilai sebesar 86,8%, dan responden yang memberikan partisipasi tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan nilai sebesar 13,2%.

Indikator kedua yaitu *dedication*: rasa antusias, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Hasil jawaban responden secara deskriptif memberikan partisipasi yaitu cukup setuju, setuju dan sangat setuju dengan nilai sebesar 87,7%, dan responden yang memberikan partisipatidak setuju dan sangat tidak setuju dengan nilai 12,3%. Indikator ketiga yaitu *absorption*: berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, waktu terasa berjalan cepat meskipun pegawai sedang menghadapi masalah. Hasil jawaban responden secara deskriptif memberikan partisipasi yaitu cukup setuju, setuju dan sangat setuju dengan nilai sebesar 86%, dan responden yang memberikan partisipasi tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan nilai 11%.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel kepuasan kerja yaitu rekan kerja, kompensasi, karir, pengawasan terlaksana dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara empiris kepuasan kerja pegawai sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik kepuasan kerja pegawai akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Selain itu, dalam hipotesis yang telah disimpulkan sebelumnya yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam hasil penelitian di atas juga terbukti dan teruji kebenarannya. Hal ini dapat disimpulkan bahwa apabila dalam suatu perusahaan kepuasan kerja karyawannya tercapai maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga dengan mudah tujuan perusahaan dapat tercapai. Ketika kepuasan kerja karyawan belum tercapai, maka perusahaan akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yakni kinerja karyawan.

6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik kepemimpinan transformasional akan diikuti dengan peningkatan kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Hal ini terjadi karena pimpinan yang selalu mengayomi pegawainya. Hal tersebut terlihat dari pimpinan yang selalu memperdulikan dan memberikan dorongan yang tinggi kepada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, serta terus memberikan inspirasi untuk mengoptimalkan tujuan organisasi. Sehingga mendukung pegawai dalam mengerjakan pekerjaan yang mengakibatkan meningkatnya kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Federal International Finance- Medan, artinya jika pemimpin memiliki kepemimpinan transformasional yang baik maka kinerja akan ikut meningkat. Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran

atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, di mana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

7. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil analisis statistik deskriptif variabel iklim organisasi dan kinerja pegawai sebagai berikut : Berdasarkan analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai iklim organisasi pada di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng pada kategori cukup baik. Hal ini dapat diketahui bahwa hasil rata dari tabel rekapitulasi tentang tanggapan responden tentang iklim organisasi di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng didominasi pada tanggapan setuju yaitu sebanyak 106 orang atau 43,6%. Hal ini menjelaskan bahwa iklim organisasi yang dilaksanakan oleh pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten setuju. Dimana iklim organisasi yang dilaksanakan penilaian oleh pegawai dengan tanggapan responden yang didominasi oleh indikator struktur tinggi dengan nilai rata-rata (mean) 33,7% atau 82 orang dengan alasan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai disebabkan oleh indikator Struktur tinggi yaitu suatu keadaan dalam sebuah organisasi yang mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik dalam iklim organisasi. Namun setelah ditelaah lebih lanjut masih ada sekitar 15,2% responden dengan menjawab tidak setuju terhadap indikator struktur tinggi. Hal ini disebabkan oleh indikator struktur dalam iklim organisasi. Dengan struktur organisasi yang jelas dan tepat maka akan memberikan kejelasan tugas, kejelasan dalam peran dan tanggung jawab serta kejelasan pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan. Dengan demikian pegawai akan bekerja sesuai dengan peran dan tugasnya masing-masing serta tidak adanya tumpang tindih pekerjaan antara satu dengan yang lainnya sehingga pekerjaan akan dilakukan dengan baik maka diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Sedangkan untuk tanggapan responden yang mengatakan sangat tidak setuju tentang indikator standar standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja sekitar 2,95 atau 7 orang. Hal ini terjadi karena adanya beberapa pegawai yang kurang memberikan motivasi kerja kepada antar pegawai dan kurangnya memberikan bantuan kepada pegawai yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

8. Pengaruh perilaku inovatif terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa variabel perilaku inovatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan implikasi bahwa indikator dari variabel perilaku inovatif yaitu ide ekspolarisasi, idea generation, idea championing dan idea implementation. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya perilaku inovatif belum maksimal mempengaruhi kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Hasil positif dan tidak signifikan dapat diuraikan masing-masing Indikator berdasarkan tanggapan responden. Indikator pertama yaitu *Ide expolaration*. Hasil jawaban responden secara deskriptif mengenai vigor memberikan jawaban yaitu cukup setuju, setuju dan sangat setuju dengan nilai sebesar 88,48%. Artinya indikator pertama memberikan kontribusi baik sebesar 88,48%. Setelah ditelaah lebih jauh ternyata sebahagian responden yang menjawab (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dengan nilai sebesar 11.52%. Hal ini terjadi karena adanya ketidak sesuaian dengan pola yang sudah berlangsung dan timbulnya masalah yang berbeda yang di alami pegawai.

Indikator kedua yaitu pengembangan ide. Hasil jawaban responden secara deskriptif memberikan jawaban yaitu (cukup setuju, setuju dan sangat setuju) dengan nilai sebesar 86,83%. Artinya indikator kedua memberikan kontribusi baik sebesar 86.83%. Setelah ditelaah lebih jauh ternyata sebahagian responden yang menjawab (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dengan nilai sebesar 13.17%. Hal ini terjadi karena masi adanya pegawai yang merasa segan menjalin koordinasi antar sesama rekan kerja dan atasan dengancukup baik.

Indikator ketiga yaitu pencarian dukungan ide. Hasil jawaban respondensecara deskriptif memberikan jawaban yaitu (cukup setuju, setuju dan sangat setuju) dengan nilai sebesar 87,65%. Artinya indikator ke tiga memberikan kontribusi cukup baik sebesar 87,65%. Setelah ditelaah lebih jauh ternyata sebahagian responden yang menjawab (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dengan nilai sebesar 9,477%. Hal ini terjadi karena masih adanya pegawai belum memiliki ide kreatif dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

Indikator keempat yaitu penerapan ide. Hasil jawaban responden secara deskriptif memberikan jawaban yaitu (cukup setuju, setuju dan sangat setuju) dengan nilai sebesar 87,65%. Artinya indikator ke empat memberikan kontribusi cukup baik sebesar 86,01%.Setelah ditelaah lebih jauh ternyata sebahagian responden yang menjawab (tidak setuju dan sangat tidak setuju) dengan nilai sebesar 13.99%. Hal ini terjadi karena masi adanya pegawai belum mengaplikasikan dengan baik *Application*, individu tidak hanya memikirkan ide-ide kreatif terhadap suatu hal tapi juga mengevaluasi dan mengaplikasikan ide tersebut ke dalam tindakan nyata.

Dari uraian semua indikator hanya memberikan konstribusi terhadap perilaku inovatif dengan nilai rata-rata sebesar 87,24% sedangkan sisanya 12.04%.

9. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian telah membuktikan bahwa variabel *employee enggament* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employeeengagement* pegawai maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Hasil dari penelitan ini, dengan adanya pengaruh *employeeengagement* terhadap kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui upaya peningkatan *employee engagement*. Menurut Robinson et al. (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan perusahaan akan meningkatkan performansi dalam pekerjaannya untuk keuntungan perusahaan (dalam Litile, 2006). Hal senada juga diungkapkan Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan hahwa *employee engagement* dapat *menciptakan* kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Berhubungan dengan kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan, maka peneliti sepakat bahwa *employee engagement* merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu, apabila karyawan memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya maka akan mempermudah perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaannya. Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di subjek penelitian.

Pernyataan ini didukung juga penelitian yang menunjukkan bahwa tiga dimensi dalam *employee engagement* yang meliputi vigor, dedication, dan absorption memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan keluarga

pengusaha senapan angin (Grace & Mustamu, 2016). Keterikatan antara karyawan dengan para pekerja adalah salah satu implementasi pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Jika pengelolaansumber daya manusia itu memiliki kualitas yang rendah, maka kinerja karyawan dan pekerja dalam suatu perusahaan itu akan rendah juga.

10. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan memiliki nilai koefisien regresi dengan besaran 0.266. Untuk menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menggunakan uji *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* uji tersebut memperoleh nilai indirect effect dengan besaran 1.820 dengan tingkat signifikansi 0.034. Artinya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan nilai *total effect* 2.086 (0.266 + 1.820). (pengaruh mediasi) dinyatakan signifikan. Artinya kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

11. Pengaruh Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan memiliki nilai koefisien regresi dengan besaran 0.262. Untuk menguji pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menggunakan uji *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* uji tersebut memperoleh nilai *indirect effect* dengan besaran 1.839 dengan tingkat signifikansi 0.032. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan nilai *total effect* 2.101 (0.262 + 1.839). (pengaruh mediasi) dinyatakan signifikan. Artinya kepuasan kerja merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.

Kepuasan kerja pegawai yang terjadi di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sesuai prosedur di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng, sudah sesuai dengan Teori Keadilan (*Equity Theory*) Menurut teori ini bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*unequity*) atas suatu situasi yang dialaminya.

12. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien regresi *employee engagement* terhadap kinerja (langsung) sebesar 0,419. Untuk menguji pengaruh tidak langsung perilaku inovatif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menggunakan uji *Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation* uji tersebut memperoleh nilai *tidak langsung* dengan besaran 1.714 dengan tingkat signifikansi 0.043. Koefisien regresi tidak langsung lebih besar dari pada koefisien langsung, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai melalui

kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung *employee engagement* terhadap kinerja pegawai. Pada hipotesis 13, pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil
7. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
10. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
11. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
12. *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
13. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi kinerja pegawai di Lingkup Pemerintah Kabupaten Bantaeng

SARAN

1. Untuk pegawai dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai mengingat kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja para karyawan, maka hendaknya kepemimpinan transformasional tersebut benar-benar diterapkan di setiap jenjang jabatan dalam melakukan transformasi pekerjaan sebagai upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
1. Untuk pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng mengoptimalkan iklim organisasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai mampu menciptakan suatu kondisi atau suasana kerja yang cukup nyaman, harmonis dengan menjaga hubungan baik antara pimpinan dan bawahan sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja
2. Untuk pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng mendorong pembentukan karkater dalam menghasilkan inovasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja).
3. Untuk pegawai dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng berupaya untuk membangun konektivitas suasana kebhathinan pegawai dalam menjalankan tanggung jawab dengan pekerjaannya.

4. Untuk pegawai dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng, mendorong untuk mengembangkan kapasitas dalam menstimulasi transformasi dalam mengembangkan pekerjaan yang berimplikasi pada peningkatan kinerja.
5. Untuk pegawai dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng, perlunya untuk menciptakan iklim pekerjaan yang kondusif, harmonis dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan .
6. Untuk pegawai dan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng perlu didorong untuk meningkatkan kinerja melalui pembentukan karakter dalam berinovasi dalam mengoperasikan pekerjaannya.
7. Untuk pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng, perlu membangun ruang lingkup kerjanya menjadi nyaman, menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan peduli terhadap pekerjaannya sehingga memiliki perasaan senang untuk membuatnya lebih bersemangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya).

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, S. (2007). Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam Membangun Ekonomi untuk Menghadapi Era Globalisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 4(2).
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja inovatif pada industri 4.0. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)*, 8(1), 7-15.
- Fitria, Y., & Linda, M. R. (2020). Kepuasan Kerja: Sebagai Variabel Mediasi Hubungan Antara Employee Engagement dan Organizational Commitment. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 17-30.
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Kamaroellah, R. A. (2017). Analisis Tingkat Kemampuan Keuangan Daerah dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *NUANSA: Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam*, 14(1), 123-138.
- Safri, H. (2019). Manajemen sumber daya manusia global terhadap tinjauan uu nomor 13 tahun 2003. *INFORMATIKA*, 7(1), 1-16.
- Soendari, T. (2012). Metode Penelitian Deskriptif. *Bandung, UPI. Stuss, Magdalena & Herdan, Agnieszka*, 17.
- Solong, A. (2019). *Budaya & Birokrasi*. Deepublish.
- Syairozi, M. I., Pambudy, A. P., & Yaskun, M. (2021). Analisis Penerapan Good Governance dalam Sistem Informasi Keuangan Daerah. *Prosiding Penelitian Pendidikan dan Pengabdian 2021*, 1(1), 49-59.