

Analisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di koperasi mahasiswa perguruan tinggi di surabaya

Dedy Ahmadi

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
dedyahmadi123@gmail.com

Abstrak Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penggunaan variabel-variabel tersebut berdasarkan fenomena dan latar belakang masalah yang terjadi pada koperasi mahasiswa di Surabaya. Penelitian ini dilakukan pada Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Pendekatan penelitian kuantitatif dengan jenis pengambilan sampel yaitu *purposive sampling* dan responden yang digunakan sebanyak 110 pegawai dari 11 koperasi mahasiswa, teknik analisis menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan (1) Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. (5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (7) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (8) Kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. (9) Kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai. (10) Kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan hasil *Adjusted R²* yaitu 0.764 (Z) dan 0.564 (Y).

Kata kunci: gaya kepemimpinan demokratis; motivasi; budaya organisasi; kepuasan kerja dan kinerja Pegawai.

Abstract *The purpose of this study was to examine the effect of democratic leadership style, motivation, and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. The use of these variables is based on the phenomenon and background of the problems that occur in student cooperatives in Surabaya. This research was conducted at the College Student Cooperative in Surabaya. Quantitative research approaches with the type of sampling that is purposive sampling and respondents used as many as 110 employees from 11 student cooperatives, analysis techniques using Path Analysis. The results showed (1) Democratic leadership style has a significant effect on job satisfaction. (2) Motivation has a significant effect on job satisfaction. (3) Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. (4) Democratic leadership style does not significantly influence employee performance. (5) Motivation has a significant effect on employee performance. (6) Organizational culture has a significant effect on employee performance. (7) Job satisfaction has a significant effect on employee performance. (8) Job satisfaction does not mediate democratic leadership style on employee performance. (9) Job satisfaction mediates motivation on employee performance. (10) Job satisfaction mediates organizational culture on employee performance. With the results of Adjusted R² are 0.764 (Z) and 0.564 (Y).*

Keywords: *democratic leadership style; motivation; organizational culture; job satisfaction and employee performance.*

PENGANTAR

Pengaruh perkembangan globalisasi membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan di Indonesia khususnya yang berbasis koperasi mewajibkan pegawainya untuk meningkatkan keunggulannya di segala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal.

Koperasi mahasiswa merupakan jenis koperasi yang digolongkan berdasarkan pada jenis anggota. Koperasi mahasiswa atau yang sering disebut Kopma adalah koperasi yang beranggotakan mahasiswa dari Perguruan Tinggi. Dengan bertambahnya jumlah anggota kopma setiap tahunnya tentunya menjadi faktor penting dalam mengembangkan kopma. Namun setelah diamati banyak permasalahan dari sisi sumber daya anggotanya (pegawai) yang dihadapinya seperti misalnya berkurangnya rasa asas kekeluargaan dan kegotong royongan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, lebih lagi rasa kepemilikan koperasi sebagai anggota bahkan mulai sebagian sudah luntur, terakhir yaitu berkurangnya partisipasi anggota kopma dalam segala kegiatan. Hal ini terjadi tentunya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawainya (Susilo& Kodir, 2016).

Di dalam koperasi menurut Hendar & Kusnadi (2005: 91) Partisipasi anggota juga dapat diartikan sebagai keikutsertaan anggota dalam berbagai bentuk kegiatan yang diselenggarakan oleh koperasi, baik kedudukan anggota sebagai pemilik (karyawan) maupun sebagai pengguna/pelanggan. Kinerja atau partisipasi anggota koperasi sangatlah diharapkan. Semakin banyak sumber daya manusia yang mempunyai kinerja tinggi, maka pelayanan terbaik akan selalu terjaga, produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan lokal maupun global.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para kinerja pegawainya. Sejahtera mana pegawai tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi perusahaan. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana kinerja para pegawai bahkan kepuasan kerja, peneliti ingin mengetahui bagaimana sikap dan perilaku pegawainya.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, dapat dirumuskan permasalahan ini sebagai berikut:

- (1) Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (2) Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (4) Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (5) Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (6) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (7) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (8) Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?
- (9) Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?

- (10) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya?

Penelitian Terdahulu

Berno Benigno Mitang dan Emilia Khristina Kiha (2019), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara)

Mulyadi (2019), Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Rani Mariam (2009), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Kajian Teoritis

Kajian teoritis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini diukur dari 4 indikator menurut Pasolong dalam Ariani (2015: 10), yaitu terdiri dari (1) Keputusan dibuat bersama (2) Menghargai potensi setiap bawahannya (3) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan (4) Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Motivasi

Menurut Danim (2012:2) Motivasi diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

Motivasi dalam penelitian ini diukur 5 indikator menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), yaitu terdiri dari (1) Fisiologis atau kebutuhan fisik (2) Keamanan (3) Sosial (4) Penghargaan (5) Aktualisasi diri

Budaya Organisasi

Luthans (2011:137) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari.

Budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur 6 indikator menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo:2013), yaitu terdiri dari (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (2) Perhatian pada hal-hal rinci (3) Orientasi hasil kerja (4) Orientasi pada anggota organisasi (5) Orientasi tim (6) Keagresifan.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur 5 indikator menurut Robbins (2015: 181-182), yaitu terdiri dari : (1) Pekerjaan yang secara mental menantang (2) Kondisi kerja yang mendukung (3) Gaji atau upah yang pantas (4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (5) Rekan sekerja yang mendukung.

Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2016:67) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini diukur 5 indikator menurut Mangkunegara (2013:75), yaitu terdiri dari (1) Kualitas kerja (2) Kuantitas kerja (3) Tanggungjawab (4) Kerjasama (5) Inisiatif.

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H4. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H6. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H8. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H9. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- H10. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.

METODE PENELITIAN

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability* yaitu *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010) *purposive sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Jadi 110 sampel dalam penelitian ini adalah pegawai/pengurus Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya yang kriterianya ditentukan oleh peneliti dengan pertimbangan tertentu.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu objek peneliti dan bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausalitas yakni bertujuan untuk mengetahui pengaruh/dampak gaya kepemimpinan

demokratis, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tiggi Di Surabaya.

DISKUSI

Analisis Data

Outer Model

Convergent Validity

Berdasarkan perhitungan data penelitian menggunakan *outer loading*, hasil pengujian Convergent Validity diperoleh sebagai berikut:

Tabel 1. *Outer Loadings*

	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5
X1.1	0,877				
X1.2	0,874				
X1.3	0,815				
X1.4	0,816				
X2.1		0,549			
X2.2		0,808			
X2.3		0,75			
X2.4		0,811			
X2.5		0,785			
X3.1			0,855		
X3.2			0,802		
X3.3			0,827		
X3.4			0,842		
X3.5			0,796		
X3.6			0,865		
Y1.1					0,759
Y1.2					0,666
Y1.3					0,841
Y1.4					0,797
Y1.5					0,714
Z1.1				0,813	
Z1.2				0,76	
Z1.3				0,619	
Z1.4				0,851	
Z1.5				0,823	

Sumber: data primer diolah

Tabel 1 menunjukkan nilai *outer model* yang didapatkan oleh keseluruhan model adalah > 0.5. Maka dapat dinyatakan bahwa model yang diuji dapat dianggap memenuhi kriteria validitas atau dianggap valid.

Discriminant Validity

Berdasarkan perhitungan data penelitian menggunakan *discriminant validity*, hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 2. *Discriminant Validity*

	Latent Variable 1	Latent Variable 2	Latent Variable 3	Latent Variable 4	Latent Variable 5
Latent Variable 1	0,846				
Latent Variable 2	0,650	0,747			
Latent Variable 3	0,675	0,670	0,832		
Latent Variable 4	0,712	0,804	0,784	0,778	
Latent Variable 5	0,540	0,643	0,625	0,758	0,758

Sumber: data primer diolah

Tabel 2 menunjukkan nilai *outer model* yang didapatkan oleh keseluruhan model adalah > 0.5. Maka dapat dinyatakan bahwa model yang diuji dapat dianggap memenuhi kriteria validitas atau dianggap valid.

Pengukuran validitas dalam penelitian ini juga menggunakan uji AVE. Berdasarkan perhitungan data penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Average Variance Extracted (AVE)
Latent Variable 1	0,716
Latent Variable 2	0,558
Latent Variable 3	0,692
Latent Variable 4	0,605
Latent Variable 5	0,574

Sumber: data primer diolah

Tabel 3 menunjukkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebesar 0,716 (LV1), 0,558 (LV2), 0,692 (LV3), 0,605 (LV4), 0,574 (LV5) sehingga bisa dinyatakan konstruk memenuhi kriteria validitas atau valid.

Composite reliability dan Cronbach's Alpha

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai *composite reliability*, cronbach's alpha suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Berdasarkan perhitungan data penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. *Composite reliability dan Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Latent Variable 1	0,868	0,876	0,910
Latent Variable 2	0,798	0,819	0,861
Latent Variable 3	0,911	0,913	0,931
Latent Variable 4	0,833	0,843	0,883
Latent Variable 5	0,815	0,831	0,870

Sumber: data primer diolah

Tabel 4 menunjukkan nilai *composite reliability* sebesar 0,910 (LV1), 0,861 (LV2), 0,931 (LV3), 0,883 (LV4), 0,870 (LV5) dimana nilai-nilai tersebut > 0.7 sehingga bisa dinyatakan konstruk memenuhi kriteria reliabilitas atau reliabel. Tabel 5.0 diatas menunjukkan nilai cronbach's alpha sebesar 0,868 (LV1), 0,798 (LV2), 0,911 (LV3), 0,833 (LV4), 0,815 (LV5) dimana nilai-nilai tersebut > 0.7 sehingga bisa dinyatakan bahwa konstruk memenuhi syarat reliabilitas atau reliabel.

Multicollinearity

Berdasarkan perhitungan data penelitian menggunakan VIF, hasil pengujian multicollinearity diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5. *Multicollinearity*

Var	VIF								
X1.1	2,368	X2.1	1,303	X3.1	3,162	Y1.1	1,914	Z1.1	2,025
X1.2	2,274	X2.2	1,777	X3.2	3,256	Y1.2	1,570	Z1.2	1,645
X1.3	1,922	X2.3	1,558	X3.3	2,592	Y1.3	2,319	Z1.3	1,309
X1.4	1,905	X2.4	1,833	X3.4	2,487	Y1.4	2,024	Z1.4	2,596
		X2.5	1,741	X3.5	3,067	Y1.5	1,724	Z1.5	2,199
				X3.6	3,399				

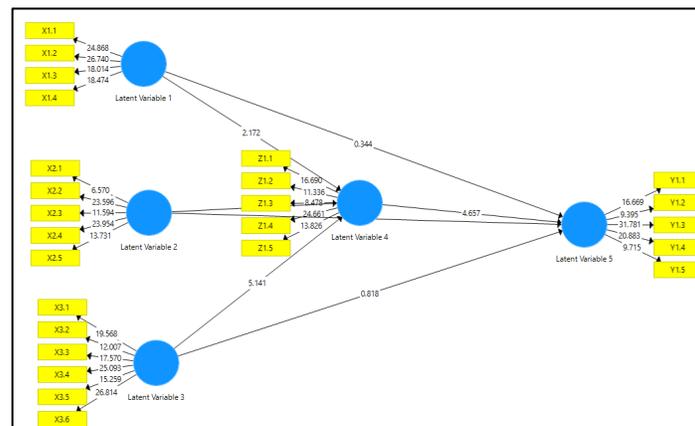
Sumber: data primer diolah

Tabel 5 menunjukkan seluruh indikator mendapatkan nilai *VIF* < 10.0 sehingga bisa dinyatakan konstruk terbebas dari gejala multikolinieritas atau konstruk dianggap layak.

Analisa Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

Gambar 1. Model Struktural



Sumber: data primer diolah

Dalam menilai model dimulai dengan melihat *Adjusted R²* untuk setiap variabel laten dependen. Berikut merupakan hasil estimasi *Adjusted R²* yang telah dilakukan:

Tabel 6. *R Square Adjusted*

	R Square	R Square Adjusted
Latent Variable 4	0,771	0,764
Latent Variable 5	0,580	0,564

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel 6 hasil *Adjusted R²* sebesar 0,764 (Z) dalam model struktural mengindikasikan bahwa model yang diuji mendapatkan kategori kuat/sangat layak dan sebesar 0,564 (Y) dalam model struktural mengindikasikan bahwa model yang diuji mendapatkan kategori moderat/layak.

Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output Path coefficient yang terdiri dari t-statistik dan p-value.

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung akan dilakukan dengan cara bootstrapping untuk melihat t-statistik dan p-value dengan tingkat signifikan 0.05. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis ialah jika t-statistik > 1.98 (t-tabel) atau p-value < 0.05.

Tabel 7. Uji hipotesis *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Latent Variable 1 -> Latent Variable 4	0,173	0,168	0,080	2,172	0,030
Latent Variable 1 -> Latent Variable 5	0,079	0,074	0,103	0,769	0,442
Latent Variable 2 -> Latent Variable 4	0,444	0,454	0,083	5,343	0,000
Latent Variable 2 -> Latent Variable 5	0,379	0,387	0,117	3,245	0,001
Latent Variable 3 -> Latent Variable 4	0,370	0,362	0,072	5,141	0,000
Latent Variable 3 -> Latent Variable 5	0,317	0,316	0,093	3,398	0,001
Latent Variable 4 -> Latent Variable 5	0,643	0,627	0,138	4,657	0,000

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel 7 hasil yang didapatkan terkait hipotesis pengaruh langsung pada penelitian dengan definisi Latent Variable 1 sebagai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Latent Variable 2 sebagai Motivasi (X2), Latent Variable 3 sebagai Budaya Organisasi (X3), Latent Variable 4 sebagai Kepuasan Kerja (Z), dan Latent Variable 5 sebagai Kinerja Pegawai (Y):

- H1.** Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $2.172 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.030 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 1 **diterima**.
- H2.** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.343 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 2 **diterima**.
- H3.** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.141 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 3 **diterima**.
- H4.** Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $0.769 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.442 > 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 4 **ditolak**.
- H5.** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.245 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 5 **diterima**.
- H6.** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.398 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 6 **diterima**.
- H7.** Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $4.657 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 7 **diterima**.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirrect Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung akan dilakukan dengan cara bootstrapping untuk melihat t-statistik dan p-value dengan tingkat signifikan 0.05. Sehingga kriteria penerimaan hipotesis ialah jika t-statistik > 1.98 (t-tabel) atau p-value < 0.05.

Tabel 8. Uji Hipotesis *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Latent Variable 1 - > Latent Variable 4					
Latent Variable 1 - > Latent Variable 5	0,111	0,106	0,059	1,892	0,059
Latent Variable 2 - > Latent Variable 4					
Latent Variable 2 - > Latent Variable 5	0,285	0,282	0,073	3,908	0,000
Latent Variable 3 - > Latent Variable 4					
Latent Variable 3 - > Latent Variable 5	0,238	0,229	0,075	3,195	0,001
Latent Variable 4 - > Latent Variable 5					

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan tabel 8 hasil yang didapatkan terkait hipotesis pengaruh langsung pada penelitian dengan definisi Latent Variable 1 sebagai Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Latent Variable 2 sebagai Motivasi (X2), Latent Variable 3 sebagai Budaya Organisasi (X3), Latent Variable 4 sebagai Kepuasan Kerja (Z), dan Latent Variable 5 sebagai Kinerja Pegawai (Y):

- H8.** Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
 Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $1.892 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.059 > 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 8 **ditolak**.
- H9.** Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
 Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.908 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 9 **diterima**.
- H10.** Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
 Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.195 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya, sehingga hipotesis 10 **diterima**.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Menurut Mifta Thoha (2010: 50) gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan UU RI No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian menyebutkan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi. Jadi dapat disimpulkan bahwa koperasi mahasiswa memiliki sistem demokrasi secara pengelolaan maupun dalam struktur kepemimpinan organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis menjadi sesuatu kewajiban dalam pengelolaan koperasi karena hal tersebut merupakan mandatori undang-undang.

Hasil pengujian gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya mendapatkan nilai t-statistik sebesar $2.172 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.030 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Fachrun dan Roswaty (2017) yaitu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya dengan kepemimpinan model demokratis mampu membuat pengurus atau pegawainya merasa puas dalam bekerja. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item gaya kepemimpinan demokratis secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 4,370 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau gaya kepemimpinan demokratis sudah baik. Sedangkan hasil uji Adjusted R² terhadap nilai kepuasan kerja yang didapatkan sebesar 0,764 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 76,4%.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Motivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat didalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mengerjakan dan mencapai tujuan tertentu. Menurut Danim (2012:2) Motivasi (motivation) diartikan sebagai kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologi yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya.

Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.343 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Achmad dan Siti (2019) yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya dengan motivasi yang baik mampu membuat pengurus atau pegawainya merasa puas dalam bekerja. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item motivasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 3,822 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau motivasi sudah baik. Sedangkan hasil uji Adjusted R² terhadap nilai kepuasan kerja yang didapatkan sebesar 0,764 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 76,4%.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Pengertian budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi nilai dasar interaksi antar sesama anggota atau pegawai koperasi. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2013:512) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.141 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Linggar dan Mudji (2016) yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya dengan budaya organisasi yang baik mampu membuat pengurus atau pegawainya merasa puas dalam bekerja. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item budaya organisasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 4,344 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau budaya organisasi sudah baik. Sedangkan hasil uji Adjusted R² terhadap nilai kepuasan kerja yang didapatkan sebesar 0,764 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 76,4%.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai mendapatkan nilai t-statistik sebesar $0.769 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.442 > 0.05$. Artinya bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Indra dan Azis (2016) yaitu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian diatas dapat dijelaskan bahwa secara sistem perkoperasian atau prinsip koperasi yaitu keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka serta pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha (kinerja) masing-masing anggota atau pegawai. Maka dari itu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena dengan adanya prinsip koperasi seperti itu kinerja pegawai tidak terikat kepada pimpinannya.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.245 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Nilai pengaruh dari motivasi dapat dilihat dari hasil Adjusted R² kinerja pegawai yaitu sebesar 0,564 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 56,4%. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Muhammad dan Noviarni (2018) yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya hasil penelitian membuktikan bahwa di koperasi mahasiswa di Surabaya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian adanya motivasi dapat mendorong pegawai agar tetap melakukan sesuatu demi tujuan dan kepentingan organisasi. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item motivasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 3,822 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau motivasi sudah baik.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.398 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Nilai pengaruh dari budaya organisasi dapat dilihat dari hasil Adjusted R2 kinerja pegawai yaitu sebesar 0,564 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 56,4%. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Suryati (2019) yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Artinya hasil penelitian membuktikan bahwa di koperasi mahasiswa di Surabaya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian adanya budaya organisasi dapat mendorong pegawai agar tetap melakukan sesuatu demi tujuan dan kepentingan organisasi. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item budaya organisasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 4,344 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau budaya organisasi sudah baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang dirasakan oleh seseorang pada pekerjaannya yang berupa kesenangan dan kenyamanan bekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya di suatu tempat dia bekerja. Dalam Robbins (2015: 170) disebutkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $4.657 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Lilla Ilham (2018) yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya dengan variabel kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini juga dibuktikan oleh distribusi frekuensi item kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 4,058 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau kepuasan kerja sudah baik. Sedangkan hasil uji Adjusted R2 terhadap nilai kinerja pegawai yang didapatkan sebesar 0,564 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 56,4%.

Dalam organisasi perkoperasian tentunya tidak terlepas dari anggota dan pegawainya dalam menjalankan roda organisasi. Koperasi akan berjalan sesuai dengan keinginan dan tujuannya ketika anggota dan pegawai merasakan kepuasan bekerja dalam organisasi tersebut sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai yang akhirnya akan mendorong pegawai tetap melakukan sesuatu demi tujuan dan kepentingan organisasi. Artinya hasil penelitian membuktikan bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Contohnya yaitu pegawai merasa senang beraktivitas di koperasi mahasiswa karena dapat menciptakan suasana yang harmonis dan diantara pegawainya saling mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tugas organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian mediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja mendapatkan nilai t-statistik sebesar $1.892 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.059 >$

0.05. Artinya bahwa kepuasan kerja **tidak** memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Berno dan Emilia (2019) yaitu gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Secara prinsip keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka serta pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha (kinerja) masing-masing anggota atau pegawai. Dari hasil penelitian diatas mengapa kemudian kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai namun gaya kepemimpinan demokratis hanya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja saja. Artinya secara struktur kepemimpinan organisasi di koperasi bersifat koordinatif dan bukan instruktif serta tidak semua anggota atau pegawai memiliki karakter yang sama yaitu memiliki kinerja yang baik namun karena adanya prinsip koperasi keanggotaan bersifat suka rela maka gaya kepemimpinan demokratis menjadi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai. Jadi kinerja pegawai tidak terikat pada gaya kepemimpinan demokratis karena struktural kepemimpinan bersifat koordinatif dan menurut prinsip koperasi bahwa anggota bersifat suka rela dan pembagian sisa hasil usaha sebanding dengan balas jasa atau kinerja yang diberikan oleh anggota atau pegawainya. Contohnya pimpinan koperasi mahasiswa melibatkan anggota atau pegawai dalam memutuskan kebijakan organisasi dan lebih mengutamakan kerjasama dengan anggota atau pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Meskipun demikian yang dilakukan oleh pimpinan koperasi mahasiswa tidak menjadi jaminan untuk pegawai melakukan kinerja yang baik karena secara prinsip pembagian sisa hasil usaha yang akan diberikan kepada pegawai tentunya akan sebanding dengan balas jasa pegawai yang diberikan kepada organisasi. Jika pegawai kerjanya maksimal maka akan mendapatkan sisa hasil usaha yang maksimal juga. Begitupun sebaliknya, jika kinerja pegawai tidak maksimal maka sisa hasil usaha yang didapatkan juga tidak akan maksimal.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian mediasi mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.908 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Nilai pengaruh variabel motivasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil Adjusted R² kepuasan kerja terhadap nilai kinerja pegawai yaitu sebesar 0,764 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh variabel motivasi yang dimediasi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 76,4%. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Mulyadi (2019) yaitu kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai.

Temuan tersebut diatas juga dikuatkan oleh hasil pengujian distribusi frekuensi item motivasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 3,822 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau motivasi sudah baik.

Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama, dalam hal ini orang merupakan makhluk sosial yang mana dalam kehidupan berorganisasi butuh dorongan semangat atau motivasi untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dengan tujuan tertentu demi tercapainya kepentingan organisasi. Artinya hasil penelitian membuktikan bahwa di koperasi mahasiswa di Surabaya kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian adanya motivasi dapat mendorong pegawai agar tetap melakukan sesuatu demi tujuan dan kepentingan organisasi. Contohnya yaitu pegawai merasa termotivasi ketika mendapatkan pujian dari pimpinan atau pegawai lainnya dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas organisasi serta merasa senang dalam mengikuti kegiatan-kegiatan di koperasi mahasiswa seperti misalnya kegiatan pelatihan dan pendidikan perkoperasian yang dilakukan oleh internal koperasi mahasiswa ataupun eksternal yaitu instansi pemerintahan dibidang koperasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya

Hasil pengujian mediasi mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.195 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya. Kekuatan pengaruh mediasi dari variabel kepuasan kerja diketahui melalui nilai Adjusted R² sebesar 0,764 dimana nilai tersebut dapat diartikan kekuatan pengaruh variabel budaya organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 76,4%. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Rani (2009) yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Temuan diatas juga dikuatkan oleh distribusi frekuensi item budaya organisasi secara keseluruhan memiliki nilai total rata-rata 4,344 yang berarti responden memberikan kriteria baik atau budaya organisasi sudah baik.

Dalam kehidupan berorganisasi di koperasi didalamnya ada aturan, nilai dan norma disiplin agar dapat mengatur aktivitas dan pekerjaan pegawainya untuk menjalankan roda organisasi agar tetap tumbuh dan berkembang demi tercapainya kepentingan dan tujuan koperasi. Artinya hasil penelitian membuktikan bahwa koperasi mahasiswa di Surabaya pegawainya merasa puas bekerja hingga akhirnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena adanya budaya organisasi yang mendorong pegawai agar tetap melakukan sesuatu demi tujuan dan kepentingan organisasi. Contohnya yaitu organisasi menuntut pegawai agar dapat bekerja giat serta berpikir inovatif dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas pekerjaan organisasi yang sudah menjadi tanggung jawab pegawainya sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik untuk mencapai kepentingan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penulis memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yaitu sebagai berikut:

- (1) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $2.172 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.030 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (2) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.343 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (3) Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $5.141 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (4) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $0.769 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.442 > 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (5) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.245 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (6) Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.398 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (7) Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $4.657 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.

- (8) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $1.892 < 1.98$ dan p-value sebesar $0.059 > 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (9) Hasil penelitian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.908 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.
- (10) Hasil pengujian mendapatkan nilai t-statistik sebesar $3.195 > 1.98$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$. Maka dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas adapun saran yang diberikan antara lain:

- (1) Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya harus lebih meningkatkan nilai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis. Contohnya pimpinan koperasi mahasiswa harus lebih percaya kepada potensi pegawai dalam membantu menyelesaikan tugas pekerjaan dan tujuan organisasi agar tidak terkesan meragukan kemampuan pegawai.
- (2) Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya harus lebih meningkatkan nilai pengaruh motivasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Contohnya pimpinan harus selalu memberikan pujian atau apresiasi kepada pegawai yang sedang/telah menyelesaikan tugas pekerjaan organisasi agar pegawai memiliki kesan motivasi dari pimpinan.
- (3) Koperasi Mahasiswa Perguruan Tinggi di Surabaya harus lebih meningkatkan nilai pengaruh budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Contohnya organisasi harus menuntut pegawainya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dengan tepat, akurat dan detail.

REFERENSI

- A. A Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. "Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- _____. 2010. "Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- _____. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2013. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2013. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- _____. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2015. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Abdillah, W. & Jogiyanto, H. M. 2009. "Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris". Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Achmad Jufri dan Siti Nur Qomariah. 2018. "Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Jombang". Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirusahaan, Bisnis, dan Manajemen. 2 (2).
- Ariani, N. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. PP. London Sumatra Indonesia, Tbk. Wilayah Bulukumba". Tesis. Makasar: Universitas Negeri Makassar.

- Arikunto, S. 2006. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek". Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____. 2013. "Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik". Jakarta: Rineka Cipta.
- Baswir, Revrison. 2000. "Koperasi Indonesia". Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Bernard Berelson, Stainer Gary. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Berno Benigno Mitang dan Emilia Khristina Kiha. 2019. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara)". *Inspirasi Ekonomi*. 4 (2).
- Danim, Sudarwan. 2004. "Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok". Jakarta: PT Rineka Cipta
- _____. 2012. "Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok". Jakarta: Rineka Cipta.
- Edison Emron, Yohny Anwar dan Imas Komariah. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bandung: Alfabeta.
- Edison. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bandung: Alfabeta
- Fachrun Al Rasyid dan Roswaty. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Ciomas Adisatwa Palembang". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*. 8 (2).
- Ferdinand, Augusty. 2014. "Metode Penelitian Manajemen". Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. "Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. 2011. "Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)". Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2011. "Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia". Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. "Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas". Jakarta: Bumi Aksara
- _____. 2008. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Cetakan ke-11. Jakarta: PT.Bumi Aksara
- _____. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: PT. Bumi Aksara
- _____. 2013. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- _____. 2015. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Penerbit: PT. Bumi Aksara.
- Hendar dan Kusnadi. 2005. "Ekonomi Koperasi". Edisi kedua. Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI
- Indra Yugusna dan Azis Fathoni .2016. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Kedisiplinan Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang)". *Journal of Management*. 2 (2).
- Lilla Ilham. 2018. "Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan Medis (Kasus Pada Karyawan Medis Rumah Sakit Azzahra – Ujungbatu)". *Jom Fisip*. 5 (1).
- Linggar Nariswari dan Mudji Rahardjo. 2016. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Poliplas Indah Sejahtera)". *Diponegoro Journal of Management*. 5 (1).
- Luthans, Fred. 2011. "Perilaku Organisasi". Edisi Sepuluh. Penerjemah oleh A. A Anwar Prabu Mangkunegara dan Andi Ermawan. Yogyakarta.
- _____. "Perilaku Organisasi". Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Muhammad Ridwan dan Noviani. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Cermat Palembang". *Jurnal Kompetitif*. 7 (1).

- Mulyadi. 2019. "Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Teknik Ibnu Sina*. 4 (1).
- Nawawi. 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif". Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Pasolong, H. 2013. "Kepemimpinan Birokrasi". Bandung: Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. 2014. "Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia". Bandung: Alfabeta
- Rani Mariam. 2009. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero))". Tesis. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. 2010. "Manajemen". Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. "Organizational Behavior Edition 15". New Jersey: Pearson Education
- Santosa, Paulus Insap. 2018. "Metode Penelitian Kuantitatif (Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS)". Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bandung: PT. Refika Aditama.
- Stephen, Robbins. 2015. "Perilaku Organisasi". Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D". Bandung: CV Alfabeta.
- _____. 2010. "Statistika Untuk Penelitian". Bandung: Alfabeta.
- _____. 2012. "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D". Bandung: Alfabeta.
- _____. 2013. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta.
- _____. 2014. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta.
- Suryati Eko Putro. 2019. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kota Surabaya". *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen 2* (1).
- Susilo, D., & Kodir, A. (2016). *Women's Leadership through the Context of Rembang Movement*.
- Sutrisno, Edy. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Cetakan ke-8. Jakarta: Prenada Media Group
- Thoha, Miftah. 2010. "Kepemimpinan Dalam Manajemen". Jakarta: Rajawali Pers.
- Uma, Sekaran. 2006. "Metodologi Penelitian Untuk Bisnis". Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 25 tahun 1992 "Tentang Perkoperasian"
- Undang-undang Republik Indonesia Pasal 3 No. 25 Tahun 1992. "Tentang Perkoperasian".
- Undang-undang Republik Indonesia Pasal 5 Ayat 1 Undang undang No. 25 Tahun 1992. "Tentang Perkoperasian".
- Wahjosumidjo. 2005. "Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2013. "Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang". Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Yamin, Martinis & Maisah. 2010. "Standarisasi Kinerja Guru". Jakarta: GP Press.
- Yamin, Sofyan. 2011. "Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling". Jakarta: Penerbit Salemba Infotek.
- Zainur, Roziqin Muhammad. 2010. "Kepuasan Kerja". Malang: Averroes Press.