

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Alna As Zahra<sup>1</sup>, Heru Baskoro<sup>2</sup>

Universitas Muhammadiyah Gresik

Email:alnaazzahra1904@gmail.com, Herbas.gresik@umg.ac.id

### Abstrak

Karyawan menjadi peran yang penting dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang maksimal dalam menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin ketat. Studi ini memiliki tujuan menganalisis dan menguji pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kerja pada karyawan PT Karya Sidorukun Sentos. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tehnik pengumpulan data melalui penyebaran kuisisioner yang kemudian diuji dengan menggugulkan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Total sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa sebanyak 32 responden. Hasil studi menyimpulkan bahwa : kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi memiliki pengaruh yang1 signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

### Abstract

*Employees play an important role in the success of a company. To achieve company success, human resources are needed that have maximum performance in facing increasingly tight competition in the business world. This research aims to examine and test the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction in employees of PT Karya Sidorukun Sentos. This research uses a quantitative approach with data collection techniques through distributing questionnaires which are then tested using SmartPLS 4.0 software. The number of samples in this research were all employees of PT Karya Sidorukun Sentosa, totaling 32 respondents. The results of the study concluded that: transformational leadership does not have a significant influence on employee performance, organizational culture has a significant influence on employee performance, transformational leadership does not have a significant influence on employee job satisfaction, organizational culture has a significant influence on employee performance, job satisfaction has a significant influence on employee performance..*

**Keywords:** Transformational leadership, Organizational culture, Job satisfaction, employee performance

## Pendahuluan

Kemajuan industri saat ini menghasilkan perubahan yang sangat signifikan dalam dunia bisnis yang berdampak pada persaingan antar perusahaan yang semakin ketat sehingga perusahaan dituntut untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya yang maksimal. Dalam hal sumber daya ini merupakan sumber daya manusia yang menjadi faktor kunci berjalannya aktivitas didalam organisasi sebagai penentu kesuksesan tujuan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang maksimal untuk mewujudkan tujuan dalam suatu perusahaan untuk menghadapi perubahan yang terjadi (Saputra, 2018). Kinerja karyawan adalah kunci keberhasilan sebuah perusahaan, karena segala sesuatunya akan bergantung kepada karyawan dalam perusahaan tersebut. Jika karyawan dalam perusahaan tidak dapat bekerja sama dengan baik maka akan menghambat proses operasional perusahaan yang lama kelamaan akan membuat perusahaan mengalami kerugian (Azhari, Resmawan, & Ikhsan, 2021). Menurut (Kasmir, 2019) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu yang telah ditentukan oleh sebab itu peran karyawan ini harus diperhatikan oleh perusahaan karena akan menjadi arah kemana perusahaan akan berjalan apakah menuju keberhasilan atau menuju kegagalan dan mengakibatkan kerugian (Joni & Hikmah, 2022).

Perubahan perilaku organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif menuntut kesiapan pemimpin untuk bertahan sehingga dibutuhkan seorang pemimpin dengan gaya tersendiri dalam melakukan tanggung jawabnya. Pemimpinan dikatakan berhasil apabila mampu mengarahkan anggotanya untuk bisa mencapai tujuan organisasi untuk itu diperlukan pemimpin yang memiliki keterampilan memotivasi dan mentransformasikan keadaan untuk meningkatkan kepercayaan diri anggotanya yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Adiwantari, Bagia, & Suci, 2019). Kepemimpinan dengan orientasi terhadap anggota salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan pada prinsip pengembangan bawahan (*follower development*) dengan kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan dari mereka (Hasnawati et al., 2021). Kepemimpinan transformasional mampu memotivasi anggotanya berbuat lebih baik dari yang dapat dilakukan agar bisa meningkatkan kepercayaan diri untuk menghasilkan kinerja maksimal. Selain Kepemimpinan, budaya organisasi juga turut menjadi faktor penunjang peningkatan kinerja karyawan (Waldianto, 2021). Menurut Robbins dan Coulter dalam (Edison, 2016), budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip, adat istiadat, dalam melakukan sesuatu yang mempengaruhi cara anggota organisasi dalam bertindak. Keutamaan budaya organisasi adalah sebagai pengendali dalam bentuk sikap maupun perilaku anggota dalam berkegiatan yang mempengaruhi produktivitas, perilaku maupun kinerja anggota organisasi. Budaya organisasi ini akan berpengaruh pada perilaku karyawan sehingga apa saja yang mereka lakukan akan mencerminkan

## **Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

nilai dan tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang lemah akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan sebaliknya budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan perusahaan. Selain budaya organisasi, kepuasan kerja juga menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja karyawan (Azhari et al., 2021), Menurut Robbin dalam (Damayanti, 2017) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbandingan antara jumlah penghargaan (reward) yang diterima pekerja dan jumlah yang seharusnya mereka terima. seseorang dengan rasa puas ketika bekerja akan melakukan tugasnya dengan baik sehingga menghasilkan produktivitas dan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

PT. Karya Sidorukun Sentosa Gresik adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyedia tenaga kerja. Berdasarkan hasil pengamatan dilapangan, ditemukan 2 (dua) permasalahan yang ada dalam perusahaan. Masalah pertama terkait peran pemimpin dinilai kurang merata kepada setiap karyawan hal ini dipicu dengan adanya beberapa kali pergantian manajemen yang mengakibatkan datangnya pimpinan baru yang memiliki gaya kepemimpinan berbeda. hal ini juga berpotensi akan mempengaruhi budaya organisasi yang ada dan sudah tertanam diperusahaan sejah lama. Masalah kedua terkait kinerja karyawan yang dinilai masih kurang maksimal dengan dibuktikannya masih banyak karyawan yang datang terlambat dari jam operasioal kerja yang sudah ditentukan sehingga jam kerja masih kurang dipenuhi hal ini disebabkan karena adanya beberapa faktor antara lain penerapan budaya organisasi yang dinilai kurang efektif, kurangnya ketelibatan pemimpin dalam penerapan budaya organisasi yang keduanya akan berdampak pada kinerja karyawan yang tidak stabil seperti keterlambatan karyawan pada saat jam kerja yang terjadi pada perusahaan. Peneliti juga melakukan wawancara awal dengan 3 (tiga) responden acak di PT Karya Sidorukun Sentosa bahwa 2 (dua) diantaranya menyatakan ketidakmampuan pemimpin dalam memimpin karyawannya sementara itu 1 (satu) diantaranya menyatakan sebaliknya, namun bertolak dari hal tersebut para karyawan merasa puas dalam menjalankan pekerjaannya terlepas dari ketidakmampuan pemimpin dalam memimpin mereka.

### **Metode**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, dimana data-data yang dihasilkan berupa angka-angka (Sugiyono, 2017). Penelitian dilakukan pada PT Karya Sidorukun Sentosa beralamat di Jl. Bangka Blok B No.8 Perumahan Sidorukun Indah, Desa Sidorukun, Kecamatan Gresik, Kabupaten Gresik. Variable dalam penelitian ini terdiri dari variable independen yakni kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan dan variable mediasi yakni kepuasan kerja. Populasi yang ada dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT Karya Sidorukun Sentosa dengan jumlah 32 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* atau bisa disebut teknik sensus yang artinya bahwa seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan penyebaran kuesioner kepada 32 responden dan

pengumpulan tanggapan melalui *Google Form*. Kuisisioner disampaikan menggunakan metode *skala likert* 1-5 untuk menyatakan setuju atau ketidaksetujuan responden terhadap indikator-indikator pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner (Feri, Rahmat, & Supeno, 2020)(Saputra, 2018). Setelah data penelitian terkumpul selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Dalam tahap ini, peneliti akan membahas dalam dua tahapan berikut ini (Sovania & Setiawan, 2023) :

1. Model Pengukuran (*outer model*), mencakup pengukuran variabel yang meliputi uji validitas *Convergent validity* dengan *Outer Loading*, Uji Validitas *Discriminant Validity* dengan *cross Loading* dan *Fornell Lacker*, Uji reliabilitas dengan *cronbatchs alpha*, *composite reliability*, *AVE (Average Variance Extracted)* dan *Uji Collinearity Statistics* menggunakan nilai *VIF*.
2. Model Struktural (*inner model*), yang meliputi uji *path coefficient*, uji *coefficient determination*, uji hipotesis dan uji mediasi.

## Hasil dan Pembahasan

### Demografi Responden

Dalam penyebaran kuisisioner terdapat 32 responden yang telah mengisi kuisisioner penelitian ini. Kuisisioner diisi oleh 50% responden laki-laki dan 50% responden perempuan. Kuisisioner dominan diisi oleh responden dengan rentan usia 25 hingga 40 tahun dan masa kerja 3 hingga 6 tahun serta pendidikan terakhir SMA/Sederajat.

**Tabel. 1 Hasil Klasifikasi Responden**

No	Klasifikasi responden	Jumlah	Presentase
1	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Laki – Laki	16	50%
	Perempuan	16	50%
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
2	<b>Usia Responden</b>		
	< 24 Tahun	8	25%
	25 - 40 Tahun	21	65,7%
	41 - 56 Tahun	2	6,2%
	> 56 Tahun	1	3,1%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	
3	<b>Masa Kerja</b>		
	< 3 Tahun	6	18,7%
	3 - 6 Tahun	14	43,8%
	> 11 Tahun	12	37,5%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>	
4	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	SMA/Sederajat	14	43,8%
	Diploma	6	18,7%
	Sarjana	12	37,5%

**Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Sumber : Data diolah (2023)

<b>- Model</b>	<b>Pengukuran</b>	<b>(Outer</b>	<b>Model)</b>
----------------	-------------------	---------------	---------------

**Uji Validitas**

**1. Uji Validitas *Convergent validity* dengan *Outer Loading***

**Tabel 2. Nilai Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading	VIF
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.2	0.789	1.369
	X1.4	0.764	2.028
	X1.5	0.723	2.521
	X1.7	0.845	1.976
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0.778	2.610
	X2.4	0.904	3.668
	X2.6	0.826	3.044
	X2.7	0.906	3.896
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.764	1.780
	Z2	0.825	1.363
	Z5	0.807	1.758
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.869	1.470
	Y2	0.755	1.424
	Y3	0.848	1.368

Sumber : Data diolah (2023)

- Berdasarkan Tabel 2. Menunjukkan bahwa nilai *outer loading* setiap indikator sudah memenuhi syarat yakni dengan nilai minimum 0,70 (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019) yang berarti bahwa item pengukuran tersebut sudah valid mencerminkan pengukuran setiap variable dalam penelitian.

**2. Uji Validitas *Discriminant Validity* dengan *cross Loading***

Model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik jika nilai *cross loading* dari setiap indikator pada sebuah variabel *laten* mempunyai nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* variabel lain (Hair et al., 2019). Dari hasil yang diperoleh dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah mempunyai *discriminant validity* yang baik dimana indikator pada variabel tersebut mempunyai nilai lebih besar dibandingkan dengan indikator pada variabel lainnya.

**3. Uji Validitas *Discriminant Validity* dengan *Fornell Lacker***

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan melihat kriteria *fornell lacker*. kriteria *fornell lacker* adalah bahwa akar AVE variable lebih besar dari korelasi antar variable (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Hasil *Discriminant validity* dengan *fornel lacker*

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	0.782	-	-	-
<b>Budaya Organisasi</b>	0.049	0.855	-	-
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.353	0.611	0.825	-
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.113	0.656	0.680	0.799

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan data table 3. Variable kepemimpinan transformasional mempunyai akar AVE (0,786) lebih besar korelasinya dengan budaya Organisasi (0.049), kinerja karyawan (0,353) dan kepuasan kerja (0,113). Hasil ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan variable kepemimpinan transformasional terpenuhi. Demikian juga sama dengan validitas variable budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dengan *cronbatchs alpha*, *composite reliability*, *AVE (Average Variance Extracted)*

Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai *composite reliability* minimum 0.70, *Cronbach's Alpha* nilai minimum 0,70 dan *AVE(Average Variance Extracted)* dengan nilai lebih dari 0.50 yang berarti alat ukur atau instrument secara keseluruhan konsisten atau reliable dalam mengukur variable (Hair et al., 2019).

Tabel 4. *Cronbatchs alpha*, *composite reliability*, *AVE*

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>	0.810	0.862	0.721
<b>Budaya Organisasi</b>	0.877	0.916	0.731
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.765	0.864	0.681
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.721	0.841	0.639

Sumber : Data diolah 2023

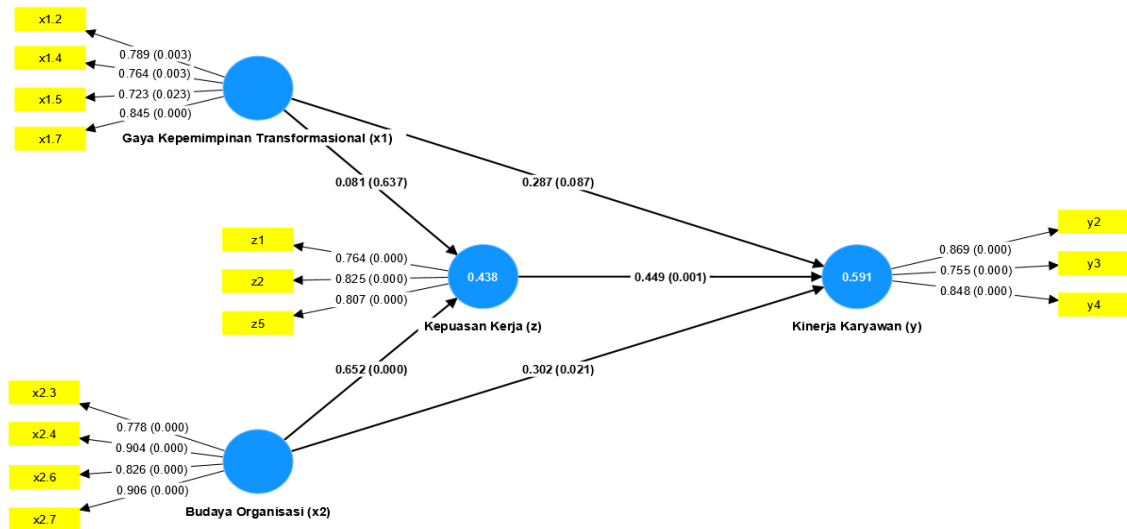
Berdasarkan hasil Tabel 4. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *cronbatchs alpha*, *composite reliability* dan *AVE* dari semua indikator secara keseluruhan sudah reliable dalam mengukur variable.

# Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

## Uji *Collinearity Statistics* (VIF)

Uji *collinearity Statistics* dapat dilihat dari nilai VIF yang besarnya  $< 5$  yang berarti alat ukur memenuhi syarat dan reliable. Berdasarkan hasil uji *Collinearity Statistics* (VIF) pada Tabel 2, semua indikator dari setiap variabel memiliki nilai  $< 5$ . Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator sudah memenuhi syarat dan reliable untuk digunakan dalam penelitian ini (Hair et al., 2019).

## Model *Bootstrapping*



**Gambar 2. Data hasil *Output Bootstrapping Partial Least Square (PLS)***

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan hasil analisis melalui SmartPLS pada Gambar 2. Dapat diketahui nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan pada variable budaya Organisasi (x2) terhadap kepuasan kerja (z) sebesar 0.652, sedangkan nilai *path coefficient* terkecil ditunjukkan pada variable kepemimpinan transformasional (x1) terhadap kinerja karyawan (y) sebesar 0.287. berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel independen terhadap variabel dependen yang memiliki nilai *path coefficient* besar maka akan semakin kuat pula pengaruh antar variabel tersebut.

## Pengujian Inner Model

### Uji *path coefficient*

**Tabel 5. Data hasil *Path Coefficient***

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV I)	P - Value
<b>Kepemimpinan Transformasional (x1) -&gt;</b>	0.081	0.093	0.173	0.471	0.637

<b>Kepuasan Kerja (z)</b>					
<b>Kepemimpinan Transformasional (x1) -&gt;</b>					
<b>Kinerja karyawan (y)</b>	0.287	0.295	0.168	1.712	0.687
<b>Budaya Organisasi (x2) -&gt;</b>					
<b>Kinerja Karyawan (y)</b>	0.302	0.294	0.131	2.310	0.021
<b>Kepuasan kerja (z) -&gt; Kinerja Karyawan (y)</b>					
	0.449	0.452	0.13	3.457	0.001
<b>Budaya Organisasi (x2) -&gt; Kepuasan Kerja (z)</b>					
	0.652	0.66	0.091	7.158	0.000

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan Table 5. Hasil *Path Coefficient* terdapat 2 variabel yang memiliki nilai *P-Value* < 0.05 yaitu variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan variable kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, 3 variabel lainnya mempunyai *P-value* > 0.05.

#### a. Uji *Coefficient Determination*

**Tabel 6. *Coefficient determination***

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square adjusted</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	0.438	0.399
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.591	0.547

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan table 6. Nilai *R-Square* menunjukkan bahwa pengaruh variable kepuasan kerja terhadap PT Karya Sidorukun Sentosa sebesar 0,438 atau 43,8% dan pengaruh variable kinerja karyawan terhadap PT Karya Sidorukun Sentosa sebesar 0,591 atau 59,1%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh variable kepemimpinan transformasional, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja bernilai positif sebesar 43,8% dan sisanya 56,2% dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian ini. Sementara besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bernilai positif sebesar 59,1% dan sisanya 40,9% dipengaruhi oleh variable lain diluar penelitian ini. Selanjutnya Penilaian *Goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-square*. Semakin tinggi nilainya, maka dapat dikatakan semakin baik ataupun semakin fit dengan data (Hair et al., 2019). Berikut hasil perhitungan Penilaian *Goodness of fit* dalam penelitian ini :

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - (1 - 0,591) \times (1 - 0,438) \\
 &= 1 - (0,409 \times 0,562) \\
 &= 1 - 0,229 \\
 &= 0,771 \\
 &= 77,1\%
 \end{aligned}$$



## Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

Dari hasil perhitungan diatas perolehan nilai Q-Square sebesar 0,771. Hasil tersebut menunjukkan besarnya keragaman data penelitian yang dapat dipahami melalui model penelitian, tepatnya sebesar 77,1% sedangkan sisanya 22,9% bisa dijelaskan oleh faktor lainnya yang berada diluar topik penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini dinyatakan memiliki integritas kecocokan yang baik.

### b. Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan dapat menjawab hipotesis yang ada pada penelitian ini, yaitu dengan dilakukannya uji *T-statistics* dan nilai dari *P-values*. Dapat dikatakan hipotesis penelitian diterima apabila nilai *T- statistics* > 1,96 dan nilai *P-values* < 0,05.

**Tabel 7. Hasil Path Coefficient**

	T statistic (IO/STDEVI)	P Values
H1 Kepemimpinan Transformasional (x1) - > Kinerja karyawan (y)	1.712	0.087
H2 Budaya Organisasi (x2) - > Kinerja Karyawan (y)	2.31	0.021
H3 Kepemimpinan Transformasional (x1) - > Kepuasan Kerja (z)	0.471	0.637
H4 Budaya Organisasi (x2) - > Kepuasan Kerja (z)	7.158	0.000
H5 Kepuasan kerja (z) - > Kinerja Karyawan (y)	3.457	0.001

Sumber : Data Diolah 2023

Berdasarkan tabel 7, maka dapat dijelaksan sebagai berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan Transformasional (x1) terhadap Kinerja Karyawan (y).  
Berdasarkan uji *path coefficient* untuk hipotesa pertama (H<sub>1</sub>) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 1,712 yang < 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,087 > 0,05, maka hipotesa ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Sisorukun Sentosa.
2. Pengaruh Budaya Oganisasi (x2) terhadap Kinerja karyawan (y).  
Berdasarkan uji *path coefficient* untuk hipotensa kedua (H<sub>2</sub>) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 2,310 yang > 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,021 < 0,05, maka hipotesa diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.
3. Pengaruh kepemimpinan Transformasional (x1) terhadap Kepuasan Kerja (z)  
Berdasarkan uji *path coefficient* untuk hipotesa ketiga (H<sub>3</sub>) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 0,471 yang < 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,637 > 0,05 maka hipotesa ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Sisorukun Sentosa.
4. Pengaruh Budaya Oganisasi (x2) terhadap Kepausan Kerja (z)

Berdasarkan uji *path coefficient* untuk hipotesa keempat (H<sub>4</sub>) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 7,158 yang > 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,000 < 0,05, maka hipotesa diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja (z) terhadap Kinerja Karyawan (y)

Berdasarkan uji *path coefficient* untuk hipotesa kelima (H<sub>5</sub>) memiliki nilai *T-Statistic* sebesar 3,457 yang > 1,96 dan nilai *P-value* sebesar 0,001 < 0,05, maka hipotesa diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Berdasarkan uraian diatas, berikut dibawah ini table rangkuman hasil hipotesis :

**Tabel 8. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan
H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Ditolak
H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima
H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja	Ditolak
H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Diterima
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber: Data diolah 2023

**Uji Mediasi**

Dalam penelitian ini, hasil pengujian variabel mediasi dapat dilihat melalui uji *bootstrapping* dengan melihat nilai *T-Statistic* dan *P - Values* atau signifikansi pada *Specific Indirect Effects*, untuk membuktikan kemampuan variabel kepuasan kerja bisa menjadi variabel mediasi bagi variabel latent kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dikatakan memediasi atau adanya pengaruh tidak langsung apabila nilai *T- statistics* > 1,96 dan nilai *P- values* < 0,05 maka signifikan, dengan kata lain variable kepuasan kerja mampu menjadi mediasi variable latent kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 9. Specific Indirect Effects**

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEVI)	P - Value
<b>Kepemimpinan Transformasional -&gt; Kepuasan Kerja -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.037	0.040	0.086	0.423	0.672
<b>Budaya Organisasi -&gt;</b>	0.293	0.297	0.094	3.116	0.002

## **Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

---

### **Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan**

---

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan table 9. Berikut hasil kesimpulan dari nilai *Spesific Inderect Effects* diatas :

1. Pengaruh tidak langsung variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.037 dengan nilai *T- statistic*  $0.423 < 1.96$  dan nilai *P-Value*  $0.672 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh tidak langsung variable budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.293 dengan nilai *T- statistic*  $3.116 > 1.96$  dan nilai *P-Value*  $0.002 < 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh variable budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **PEMBAHASAN**

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji menggunakan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.287, nilai *T- Statistik*  $1.712 (< 1.96)$  dan *P-Value*  $0.087 (>0.05)$  menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Hasil ini searah dengan studi yang dilakukan oleh (Dhillon, Hardiyanti, & ..., 2023; M. A. Irfan et al., 2023; Jessie & Partono, 2020; Lutfi & Siswanto, 2018; Suparyanto dan Rosad (2015, 2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain diluar topik penelitian ini yang lebih berdampak untuk menghasilkan peningkatan kinerja karyawan, oleh karna itu pimpinan perusahaan bisa mempertimbangkan untuk memakai model kepemimpinan lainnya yang cocok dengan karakter karyawan perusahaan agar lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji menggunakan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.302, nilai *T- Statistik*  $2.310 (>1.96)$  dan *P-Value*  $0.021(<0.05)$  menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Hasil ini searah dengan beberapa studi yang dilakukan oleh (Didit Haryadi et al., 2020; Feri et al., 2020; Lukita, 2017; Rivaldo, 2022; Wulandari & Ratnawati, 2019) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan, oleh sebab itu pihak perusahaan harus lebih memperhatikan jenis budaya organisasi seperti apa yang diterapkan didalam perusahaan karena akan mempengaruhi karyawan dalam kinerjanya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja**

Dari hasil uji menggunakan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) dalam penelitian ini ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.081, nilai *T- Statistik* 0.471 (< 1.96) dan *P-Value* 0.637 (> 0.05) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Hasil ini searah dengan studi yang dilakukan oleh (Prayekti & Pangestu, 2022; Siregara, Ardi, & Berlianto, 2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mengartikan bahwa masih ada faktor-faktor lain diluar topik penelitian ini yang lebih berdampak untuk menghasilkan peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam perusahaan, oleh karna itu perusahaan harus memperhatikan dan mencari faktor lain selain kepemimpinan transformasional yang akan diterapkan dalam perusahaan guna meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja**

Dari hasil uji menggunakan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.652, nilai *T- Statistik* 7.158 (>1.96) dan *P-Value* 0.000 (<0.05) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Hasil ini searah dengan beberapa studi yang dilakukan oleh (Baribin & Cici Bela Saputri, 2020; Baruna, Kawiana, & Astrama, 2023; Mochammad Irfan, 2022; Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022; Qorfianalda & Wulandari, 2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dengan signifikan, oleh sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan karena akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam pekerjaannya.

### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji menggunakan SmartPLS dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) dalam penelitian diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas

## **Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja**

dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.449, nilai *T- Statistik* 3.457 (>1.96) dan *P-Value* 0.001(<0.05) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Karya Sidorukun Sentosa.

Hasil ini searah dengan beberapa studi yang dilakukan oleh (Asir, Yusuf, & Ardianto, 2022; Jessie & Partono, 2020; Jufrizen & Sitorus, 2021; Mauli & Mukaram, 2016; Suryawan & Salsabilla, 2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan dengan signifikan, oleh sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan kepuasan karyawannya, karena akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam pekerjaannya

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pembahasan dan pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 melalui pengujian model pengukuran yang meliputi uji validitas *convergent validity* dengan *outer loading* disimpulkan sudah valid mencerminkan pengukuran setiap variabel, uji *diskriminan validity* dengan nilai *cross loading* dan *fornell lacker* disimpulkan sudah memenuhi syarat, uji reliabilitas dengan *cronbatches alpha*, *composite reliability*, *AVE (Average Variance Extracted)* disimpulkan secara keseluruhan sudah reliable dalam mengukur variable, uji *collinearity statistic* menggunakan nilai VIF disimpulkan sudah memenuhi syarat *reliable* untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya pengujian inner model yang meliputi uji coefficient determination nilai R-Square, uji path coefficient dan uji hipotesis yang menyimpulkan bahwa : Adanya pengaruh yang tidak signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, adanya pengaruh yang tidak signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwantari, Sartika Ayu, Bagia, I. Wayan, & Suci, Ni Made. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. *BISMA: Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 101–111.
- Asir, Muhammad, Yusuf, Muhammad, & Ardianto, Rian. (2022). The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature Universitas PGRI Semarang 1 , Universitas Cipasung Tasikmalaya 2 , Politeknik LP3I Makassar 3 STIA Bandung 4 , Universitas Pertiwi 5 su. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 2022.
- Azhari, Zulkifli, Resmawan, Erwin, & Ikhsan, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan The effect of job satisfaction on employee performance. *FORUM EKONOMI: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 23(2), 187–193.
- Baribin, Diah Pranitasari, & Cici Bela Saputri. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.03>
- Baruna, Kadek Arya Trisna, Kawiana, I. Gede Putu, & Astrama, I. Made. (2023). Pengaruh Konflik Kerja, Beban Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Tirta Investama Bali Di Denpasar. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(7), 1437–1445.
- Dhillon, A. S. K., Hardiyanti, S. N., & ... (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Kepuasan Karyawan. ... , *Bisnis Digital Dan ...*, 137–147.
- Didit Haryadi at el. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT.BPRS Cilegon. *Gemilang : NisJurnal Manajemen Dan Startegi Bis*, 1(1), 15–21.
- Feri, Setria, Rahmat, Adi, & Supeno, Bambang. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i1.172>
- Hair, Joseph F., Risher, Jeffrey J., Sarstedt, Marko, & Ringle, Christian M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

## Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja

- Irfan, M. A., Kojo, C., Sendow, G. M., Gaya, Pengaruh, Transformasional, Kepemimpinan, Efikasi, Komunikasi D. A. N., Terhadap, Diri, Karyawan, Kinerja, Kojo, Christoffel, Manajemen, Jurusan, Ekonomi, Fakultas, & Ratulangi, Universitas Sam. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan*. 11(3), 633–643.
- Irfan, Mochammad. (2022). Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 434–439. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1315>
- Jessie, Hartono, & Partono, Arif. (2020). *Stres kerja s3*. 5(1), 78–88.
- Joni, Joni, & Hikmah, Hikmah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17(1), 13–24. <https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2520>
- Jufrizen, Jufrizen, & Sitorus, Tiara Safani. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.
- Lukita, Chandra. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1), 45–56. <https://doi.org/10.56457/jimk.v5i1.38>
- Lutfi, Mohammad, & Siswanto, Siswanto. (2018). A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(2004), 192–200. <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>
- Mauli, Afiyanisa, & Mukaram, Mukaram. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(2), 15. <https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i2.71>
- Nurhasanah, Nurhasanah, Jufrizen, Jufrizen, & Tupti, Zulaspan. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Prayekti, Prayekti, & Pangestu, Kris Aji. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT BPR BKK Kebumen (PERSERODA). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 373. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.16515>

- Qorfianalda, Sardika, & Wulandari, Anna. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(02), 157–168. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v2i02.211>
- Rivaldo, Yandra. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan. *Eureka Media Aksara*, 1–90.
- Saputra, Andra Sofian. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja: Studi Kasus Di Hotel Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia. *Universitas Islam Indonesia*, 1–183.
- Siregara, Indriawaty Rizky, Ardi, Ardi, & Berlianto, Margaretha Pink. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja dan Work-life balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jakarta Timur. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(5), 3295–3308. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i5.11890>
- Sovania, Erina, & Setiawan, Yesaya. (2023). Pengaruh komitmen perusahaan, kualitas produk, dan kualitas pelayanan terhadap loyalitas konsumen. *18(3)*, 757–774.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung.
- Suparyanto dan Rosad (2015. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Suparyanto Dan Rosad (2015, 5(3)*, 248–253.
- Suryawan, Ian Nurpatria, & Salsabilla, Andia. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Waldianto, Rizal. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Asuransi Bumida Syariah Kota Bengkulu*. 1–85.
- Wulandari, Tri, & Ratnawati, Intan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng). *Diponegoro Journal of Management*, 8(4), 43–57.