

# PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT ADYAWINSA RUBBER INDUSTRY

Dicky Triyadi<sup>a</sup>, Santi<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Universitas Utpadaka Swastika, dickytriyadi09@gmail.com

<sup>b</sup> Universitas Utpadaka Swastika, santi@utpas.ac.id

## INFO ARTIKEL

### **Riwayat Artikel:**

Received: February 20, 2024

Revised: February 27, 2024

Accepted: March 28, 2024

### **Kata Kunci:**

Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to find out how much influence the variables Transformational Leadership Style (X1), Organizational Culture (X2), Work Performance (Z) partially and jointly have on Job Satisfaction (Y) at PT. Adyawinsa Rubber Industry, Tangerang Regency. The method used is a quantitative method by taking 37 respondents from the existing population as research samples. For the test, researchers used statistical analysis with the SEM (Structural Equation Modeling) program using the Smart PLS 3.3.3 for Windows program. From the research results, it is known that the variables transformational leadership style, organizational culture, job satisfaction and employee performance have a positive and significant effect. However, the mediating variable does not play a mediating role between job satisfaction and organizational culture.*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Kerja (Z) secara parsial dan bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja (Y) PT. Adyawinsa Rubber Industry, Kabupaten Tangerang. Metode yang digunakan yaitu menggunakan metode kuantitatif dengan mengambil 37 responden dari populasi yang ada sebagai sampel penelitian. Untuk uji peneliti menggunakan analisis statistik dengan program SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan Program *SmartPLS 3.3.3 for windows*. Dari hasil penelitian diketahui variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Tetapi pada variabel mediasi tidak berperan memediasi antara kepuasan kerja ke budaya organisasi.

## PENDAHULUAN

Dalam membangun sebuah perusahaan atau instansi diperlukan sumber daya manusia yang kompeten yang mampu menjalankan strategi-strategi perusahaan dengan baik. Kepemimpinan mempunyai peranan penting dalam organisasi, kemampuan pemimpin untuk menyampaikan pandangannya (visi), antusiasme, dan rasa memiliki yang kuat dapat membawa organisasi pada tujuan yang ingin dicapai.

Globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini membuat lingkungan bisnis tidak hanya

berjalan dan berubah dengan cepat tetapi juga penuh dengan ketidakpastian. Hal ini menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi organisasi untuk merencanakan strategi terbaik guna menghadapi tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis menuntut organisasi harus segera beradaptasi. Unggul atau tidaknya sebuah organisasi dalam persaingan tergantung pada bagaimana organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan keunggulan tetapi pada dasarnya kunci utama dari keunggulan tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusianya.

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi atau perusahaan, oleh karena itu dalam melakukan aktivitasnya sumber daya manusia membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan kerja yang tepat. Perusahaan memiliki standar pekerjaan yang dapat dijadikan pedoman bagi sumber daya manusia atau karyawannya dalam bekerja.

Kinerja merupakan pencapaian seorang karyawan terhadap target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja perlu untuk diteliti karena dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan di masa depan. Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan Mokodompit, Harid, Mahmud, Hineo, Ardiansyah, Toralawe (2023).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu peran penting dalam kegiatan perusahaan. Dapat dilihat ketika pemimpin tersebut mampu memimpin karyawannya sehingga karyawannya merasa termotivasi dan melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Saleh, Sunandar, Maryani, Yuniarsih, Rohmalia, Ramly, Hubeis (2021).

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai untuk membangun sumber daya manusia dalam menghadapi masalah yang terjadi di perusahaan dan mampu menyesuaikan diri dari tantangan yang sedang dihadapi. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Fasiatun (2023).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan sebuah kadar kesenangan dalam diri seorang karyawan atas peran dan pekerjaannya didalam suatu perusahaan. Kepuasan mempengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Kasman (2023).

## **LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Masram (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Yulius (2022) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses

menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Suryagiri (2020) Kepemimpinan transformasional istilah transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin transformasional harus mampu mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Menurut Insan (2019) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Menurut Bass dalam buku Suria Giri (2020) ada beberapa dimensi dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai berikut:

- a. *Idealized Influence*
- b. *Inspirational Motivation*
- c. *Intellectual Stimulation*
- d. *Individualized Consideration*

### **Budaya Organisasi**

Menurut Soelistya Dkk (2022) budaya organisasi sesungguhnya tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri, yang merupakan salah satu terminologi yang banyak digunakan dalam bidang antropologi yang dewasa ini ternyata telah mengalami pergeseran makna.

Pettigrew dalam Suria Giri (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna, yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang tertentu, terdiri dari simbol-simbol, bahasa, kepercayaan, upacara dan legenda.

Menurut Soelistya Dkk (2022) Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya: a. Meningkatkan rasa kepemilikan, b. Alat untuk mengorganisir, c. Meningkatkan kekuatan organisasi, d. Mengontrol perilaku, e. Mendorong kinerja anggota, f. Menentukan tujuan organisasi

Menurut Deal dan Kennedy dalam buku Priansa (2018) menyatakan bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya di antaranya sebagai berikut: a. Lingkungan usaha, b. Nilai-nilai, c. Pahlawan, d. Ritual, e. Jaringan budaya.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Silaen Dkk (2021) Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas.

Menurut Kasmir (2020) Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kasmir (2020), untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator, sebagai berikut:

- a. Kualitas (mutu)
- b. Kuantitas (jumlah)
- c. Waktu (jangka waktu)
- d. Penekanan biaya
- e. Pengawasan
- f. Hubungan antar karyawan

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Indrasari (2017) kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu.

Menurut Agustini (2019) Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.

Menurut Tjiptono dan Diana (2019) berbagai riset kepuasan pelanggan selama ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan berdampak signifikan pada sejumlah aspek berikut:

1. Niat beli ulang
2. Loyalitas Pelanggan
3. Perilaku Komplain
4. Gethok tular positif

Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Pelanggan. Menurut Tjiptono dan Candra dalam Widokarti dan Priansa (2019) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

#### 1. Produk

Layanan produk yang baik dan memenuhi selera serta harapan konsumen. Produk dapat menciptakan kepuasan konsumen. Dasar penilaian terhadap pelayanan produk, meliputi jenis produk, mutu atau kualitas produk, dan persediaan produk.

#### 2. Harga

Harga merupakan bagian yang melekat pada produk yang mencerminkan kualitas produk, dasar penilaian terhadap harga, meliputi tingkat harga dan kesesuaian dengan nilai jual produk, variasi atau pilihan harga terhadap produk.

#### 3. Promosi

Dasar penelitian promosi mengenai informasi produk dan jasa perusahaan dalam usaha mengomunikasikan manfaat produk atau jasa pada konsumen sasaran. Penelitian dalam

hal ini, meliputi iklan produk dan jasa, diskon barang dan pemberian hadiah-hadiah.

4. Lokasi

Tempat merupakan bagian dari atribut perusahaan berupa lokasi perusahaan dan konsumen. Penilaian terhadap atribut lokasi, meliputi lokasi perusahaan, kecepatan, dan ketepatan dalam transportasi

5. Pelayanan Karyawan

Pelayanan karyawan merupakan pelayanan yang diberikan karyawan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam memuaskan konsumen. Dasar penilaian karyawan, meliputi kesopanan, keramahan, kecepatan, dan ketepatan.

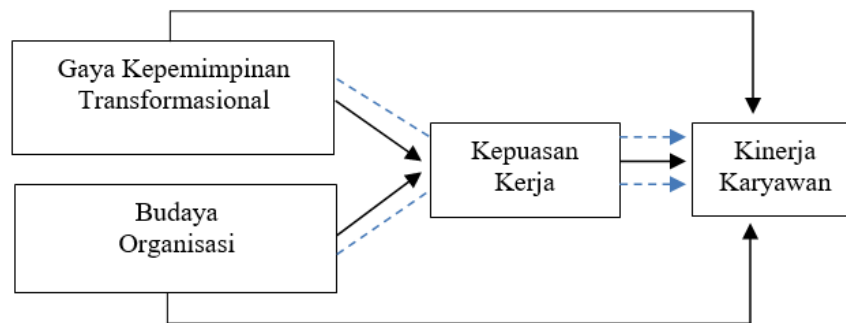
6. Fasilitas

Fasilitas merupakan bagian dari atribut perusahaan berupa perantara untuk mendukung kelancaran operasional perusahaan yang berhubungan dengan konsumen Dasar penilaian, meliputi penataan barang, tempat penitipan barang, kamar kecil, dan tempat ibadah.

7. Suasana

Suasana merupakan faktor pendukung bagi perusahaan dalam mengesankan pelayanan yang baik, sehingga konsumen mendapatkan kepuasan tersendiri. Dasar penilaian, meliputi sirkulasi

**Kerangka Berpikir**



Gambar 1. Kerangka Berpikir

**METODE PENELITIAN**

Tempat penelitian dilaksanakan di PT. Adyawinsa Rubber Industry yang berlokasi Jln. Pergudangan 19A Blok BI No. 3/B Kalibaru, Pakuhaji, Kabupaten Tangerang.

Metode penelitian kuantitatif merupakan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan menurut Sugiyono (2019).

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2019).

Menurut Sugiyono (2019) *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk

dipilih menjadi sampel.

Menurut Sugiyono (2019) sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang ada dalam penelitian ini adalah data-data dari kuesioner yang berupa tanggapan dari pelanggan PT. Adyawinsa Rubber Industry.

Metode penelitian menggunakan analisis data dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dianalisis dengan bantuan perangkat lunak PLS (*Partial Least Square*) yakni *software* SmartPLS Versi 3.2.9. Tujuan analisis menggunakan SEM-PLS adalah untuk memaksimalkan *explained variance* atau nilai R<sup>2</sup> dari semua peubah laten endogen yang dilibatkan dalam diagram jalur. Dengan demikian, fokus dari evaluasi model pengukuran dan model struktural adalah pada ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan prediktif dari model yang diajukan. Santosa, & Paulus. (2018).

Langkah-langkah adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas (*Loading Factor*)
2. Uji Hipotesis
3. Uji Persamaan Dasar (*Inner Model*)
4. Uji Nilai R<sup>2</sup>
5. Uji Nilai F<sup>2</sup>
6. Uji Model Fit

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

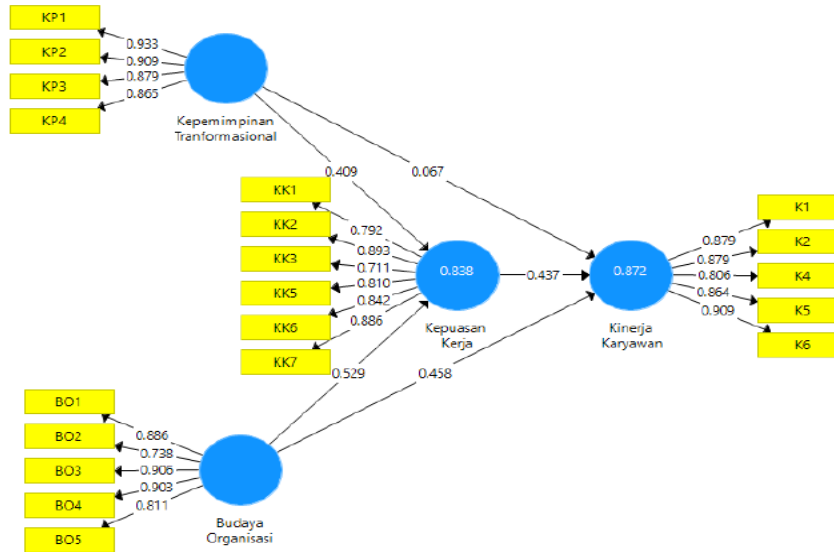
Responden dalam penelitian ini adalah konsumen PT. Adyawinsa Rubber Industry di Tangerang. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia responden dan bagian pekerjaan.

**Tabel 1. Responden**

Keterangan		Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	26	70%
	Perempuan	11	30%
Usia	18-30 tahun	19	51%
	31-40 tahun	14	38%
	> 40 tahun	4	11%
Bagian Pekerjaan	<i>Accounting</i>	1	3%
	Admin	7	19%
	<i>Checking</i>	2	5%
	Gudang dan <i>Driver</i>	1	3%
	HRD	1	3%
	Kepala Produksi	2	5%
	<i>Maintenance</i>	1	3%
Operator Produksi	12	32%	

PPIC	3	8%
Purchasing	1	3%
Umum	6	16%

**Hasil Uji Validitas**



**Gambar 2. Diagram jalur loading sebelum uji validitas**

Menurut Ghazali (2021) berdasarkan *loading factor* diatas, hasilnya telah memenuhi *convergent validity* karena *loading factor* diatas 0,70 atau hal tersebut menunjukkan bahwa indikator valid. *loading factor* merupakan korelasi antara indikator tersebut dengan konstraknya. semakin tinggi korelasinya, maka menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik.

**Uji Reliabilitas Konstruk (Construct Reliability)**

Reliabilitas konstruk dilakukan dengan cara melihat nilai *composite* pada konstruk. Konstruk dinyatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* diatas 0.70 menurut Ghazali (2021).

**Tabel 2. Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach Alpha	rho A	Reliability Composite	Average Varian Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.903	0.910	0.929	0.725
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.919	0.923	0.943	0.805
Kepuasan Kerja	0.924	0.928	0.941	0.726
Kinerja Karyawan	0.924	0.929	0.939	0.690



Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai AVE dari gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan ukuran validitas konvergen yang baik.

**Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)**

Dalam penilaian signifikan pengaruh antar variabel, perlu dikatakan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel yang asli untuk melakukan *resampling* kembali.

Menurut Noor (2015) pengujian dilakukan dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*) dan melihat nilai-test, apabila diperoleh  $p\text{-value} \leq 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut kuat atau signifikan.

**Tabel 3. Hasil Uji *Path Coefficients***

Variabel	Sample Asli (0)	Rata-rata Sample (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik	P Value
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.529	0.573	0.189	2.807	0.003
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.458	0.414	0.216	2.120	0.017
G. Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.409	0.367	0.192	2.132	0.017
G. Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.067	0.114	0.198	0.336	0.368
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.437	0.439	0.159	2.748	0.003

Berdasarkan tabel hasil uji *Path Coefficients* diatas dapat diketahui nilai *p-value* diperoleh  $\leq 0.05$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut kuat atau signifikan, kecuali variabel gaya kepemimpinan ke kinerja karyawan lebih  $\leq 0.05$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut lemah dan tidak signifikan. Seperti dalam penelitian Nazarudin Aziz (2022) menjelaskan bahwa karena setiap instansi atau perusahaan memiliki system operating procedure (SOP) yang jelas serta adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas menjadikan sistem kerja sudah berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan yang ketat dari pimpinan, sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

**SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Adyawinsa Rubber Industry kesimpulannya sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,409 dan *P-Value* 0,368 > 0,05. Sehingga H1 tidak terpenuhi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,529 dan *P-Value* 0,0017 < 0,05. Sehingga H2 terpenuhi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,067 dan *P-Value* 0,017 < 0,05. Sehingga H3 terpenuhi.



4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,458 dan *P-Value*  $0,003 < 0,05$ . Sehingga H4 terpenuhi.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,437 dan *P-Value*  $0,003 < 0,05$ . Sehingga H5 terpenuhi.
6. Kepuasan Kerja berperan dalam memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,179 dan *P-Value*  $0,034 < 0,05$ . Sehingga H7 terpenuhi.
7. Kepuasan kerja tidak berperan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,232 dan *P-Value*  $0,054 > 0,05$ . Sehingga H6 tidak terpenuhi.

### **Implikasi**

- a. Implikasi Teori  
Makin banyak karyawan yang merasa puas dalam bekerja maka akan meningkat pula kinerja karyawan tersebut dan membuat perusahaan berjalan dengan stabil serta dapat meningkatkan penjualan perusahaan.
- b. Implikasi praktek  
Secara praktis penelitian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang terjalin baik dapat membuat karyawan nyaman dalam bekerja. Dan atasan yang mampu memimpin dengan baik dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawannya sehingga membuat karyawan bersemangat dalam bekerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Agustini, N. K. I., & Dewi, A. S. K. (2019). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 231-258.
- Indrasari. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja*. 1st. Sidoarjo: IndomediaPustaka.
- Insan. (2019). *Kepemimpinan Transformasional suatu kajian empiris di perusahaan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Kasmir. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan praktik)*. Edited by 7th. Depok: Rajagrafindo.
- Masram, Mu'ah dan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. 1st. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priansa. (2018). *Manajemen Organisasi Publik*. Pustaka etia: Priansa
- Santosa, & Paulus. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS*. Yogyakarta: ANDI
- Silaen, dkk. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung. Soelistya dkk, Djoko.
- Silaen, dkk. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung

- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Suriagiri. (2020). Kepemimpinan Transformasional. Edited by Hermina. Aceh: CV. Radja Publika.
- Tjiptono, Fandy dan Anatasia Diana. (2019). Kepuasan pelanggan (konsep pengukuran dan strategi). Yogyakarta: Andi
- Yulius. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edited by Husein. Jogjakarta: KBM Indonesia.