

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. PLP Indonesia

Yudi Hendriawan<sup>1)</sup>, Siti Nurjanah<sup>2)</sup>

Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kalbis

Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta 13210

<sup>1)</sup> Email: yudi.hendriawan@gmail.com

<sup>2)</sup> Email: siti.nurjanah@kalbis.ac.id

**Abstract:** The purpose of this study was to analyze effect of transformational leadership style, organizational culture and employee motivation to employee performance mediated by job performance at PT. PLP Indonesia. The data were obtained from 179 employees working at PLP Indonesia were selected as respondents using proportionate stratified random sampling. The data were analyzed by multiple linear regression methods and path analysis which was operated through SPSS Software. The results of this study indicated that Transformational leadership style has no significant effect on job satisfaction (1) and employees' performance (4). Organizational culture has significant effect on employees' job satisfaction (2) and employees' performance (5). Motivation has significant effect on employees' job satisfaction (3) and meanwhile no significant effect on employees' performance (6). Job satisfaction has significant effect on employees' performance (7). Job satisfaction mediates the influence of transformational leadership style (8) and the influence of organizational culture (9) has no significant effect on employees' performance. Job satisfaction mediates the influence of work motivations on employees' performance significantly (10). Transformational leadership style, organizational culture, and motivation simultaneously affect on job satisfaction (11) and affect on employees' performance (12).  
**Keywords:** leadership, organizational culture, motivation, job satisfaction, employees' performance

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT. PLP Indonesia. Data diperoleh dari 179 karyawan yang bekerja di PLP Indonesia yang dipilih sebagai responden dengan menggunakan proportional stratified random sampling. Data dianalisis dengan metode regresi linier berganda dan analisis jalur yang dioperasikan melalui Aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (1) dan juga kinerja karyawan (4). Budaya organisasi signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (2) dan kinerja karyawan (5). Motivasi signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (3), namun tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (6). Kepuasan kerja signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (7). Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (8) dan budaya organisasi (9) terhadap kinerja karyawan tidak signifikan berpengaruh. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan signifikan berpengaruh (10). Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (11), dan terhadap kinerja pegawai (12).

**Kata Kunci:** kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan

## I. PENDAHULUAN

Prediksi kenaikan jumlah penduduk menurut UN pada 2050 akan mencapai 9.7 miliar jiwa akan memiliki implikasi yang luas dalam pemenuhan supply & demand ketiga aspek tersebut. maka pertumbuhan Global Power Transmission Lines & Towers diperkirakan akan mencapai CAGR lebih dari 8% hingga tahun 2026. dengan meningkatnya pemasangan infrastruktur kelistrikan di seluruh wilayah berkembang akan mendorong prospek bisnis. Kebutuhan listrik di Indonesia pun terus meningkat dan membutuhkan penambahan karena masih banyak daerah yang defisit listrik. Untuk memenuhi kebutuhan listrik pemerintah membuat berbagai proyek pembangunan fasilitas listrik, yang dilakukan oleh PLN dengan proyek 35,000 MW, dan diperkirakan baru akan selesai pada tahun 2028 - 2029 untuk seluruh program 35.000 MW.

Preformed Line Products merupakan perusahaan global yang telah menjadi pemasok untuk utilitas tenaga listrik dan telekomunikasi di pasar internasional sejak pertengahan 1950-an. PT. PLP Indonesia merupakan salah satu cabang bisnis unit di Asia Tenggara yang berlokasi di Kawasan Industri Cibitung MM2100. Melihat masih terbuka luasnya proyek listrik global dan nasional diharapkan PT. PLP Indonesia (disingkat PLPI) dapat berperan lebih untuk mengisi kebutuhan yang ada. Untuk itu kinerja organisasi sangat diharapkan dapat lebih baik lagi. Pada awal tahun 2019 telah terjadi pergantian top manajemen yang diharapkan dapat berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan. Restrukturisasi manajemen dilakukan, dan mengevaluasi kembali strategi bisnis perusahaan sebagai upaya untuk mencapai Misi, Visi, dan Target organisasi, serta menggali dan menetapkan budaya

organisasi yang akan menjadi nilai (*value*) untuk perusahaan.

Kinerja PLPI terkait penjualan, tahun 2019 mengalami peningkatan 13% di banding tahun 2018, dan kemudian ditahun berikutnya 2020 penjualan turun sebesar 38.5% di banding tahun 2019. Dalam hal ketepatan pengiriman barang atau OTD (On-time Delivery) pada 2019 terjadi kenaikan 12% dibanding tahun 2018. Namun di 2020 mengalami penurunan 8% dibanding tahun 2019. Pencapaian ketepatan pengiriman masih jauh dari memuaskan dari target yang di tetapkan 95%. Dalam hal produktivitas operator produksi tahun 2019 mencapai 80%, dan tahun 2020 turun menjadi 78%. Pencapaian ini masih dibawah dari target yang ditetapkan yaitu 85%.

Kinerja perusahaan merupakan salah satu ukuran untuk melihat berhasil tidaknya sebuah perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, salah satu faktor penting yang perlu di perhatikan adalah faktor sumber daya manusia.

Faktor lain yang perlu menjadi perhatian dalam organisasi adalah kepemimpinan yang sangat penting untuk berfungsinya organisasi secara efektif. Dasar kepemimpinan adalah kekuatan persuasinya pada sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi (Gemeda & Lee, 2020). Pemimpin dapat muncul di semua tingkat dalam organisasi dan tidak terbatas hanya di level manajemen menengah dan puncak. Namun, para pemimpin yang sukses memiliki satu kesamaan. Mereka mempengaruhi orang-orang di sekitar mereka untuk memperoleh manfaat maksimal dari sumber daya organisasi, termasuk yang paling vital dan mahal.

Selain kepemimpinan hal yang dapat mendorong motivasi karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat memberikan stabilitas bagi sebuah organisasi namun untuk beberapa organisasi, itu juga bisa menjadi penghalang utama untuk berubah. Setiap organisasi memiliki budaya yang tergantung pada kekuatannya dan dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya, dan keberhasilan bergantung pada kesehatan dan kekuatan budayanya (Ilies & Metz, 2017).

Budaya organisasi terutama dipelajari melalui pengamatan terhadap orang-orang dan peristiwa-peristiwa dalam organisasi. Jika persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi sesuai dengan keinginan karyawan, maka karyawan tersebut akan puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, jika persepsi karyawan tentang budaya dalam suatu organisasi tidak mendukung sistem organisasi, maka karyawan tidak puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan memiliki kinerja yang baik (Rachmaliya & Efendy, 2017).

### A. Kepemimpinan

Pemimpin merupakan seseorang yang dapat mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku orang lain dengan menetapkan tujuan untuk rekan timnya dan kemudian memimpin atau menggalang mereka untuk mencapai tujuan. Menurut (Robbins & Judge, 2013) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi tim untuk mencapai visi atau tujuan. Kemudian (Mehrad et al., 2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian kecenderungan

manajerial, perilaku, dan kemampuan berdasarkan standar pribadi dan organisasi.

### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional terlibat dalam interaksi dengan pengikut berdasarkan nilai-nilai umum, keyakinan dan tujuan sehingga hal ini berdampak pada kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. Kemudian pemimpin fokus pada kebutuhan dan masukan dari pengikut untuk mengubah semua orang menjadi pemimpin dengan memberdayakan dan memotivasi mereka (Khan et al., 2016). Dalam hal ini pemimpin transformasional dianggap memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan menciptakan visi serta menanamkan perubahan, mendapatkan persetujuan dan komitmen dari orang lain.

### 2. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Terdapat 4 dimensi dari gaya kepemimpinan transformasional (Khan et al., 2016):

1. *Ideal influence*: kemampuan pemimpin memberikan pengaruh mencapai visi dan misi
2. *Inspirational motivasi*: pemimpin menyelaraskan tujuan dan mengelola pekerjaan yang menantang
3. *Intellectual stimulation*: pemimpin menumbuhkan kreativitas pengikut melalui menerima tantangan pekerjaan dengan pendampingan dan pembinaan
4. *Individual consideration*: pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap pengikut sebagai contributor di tempat kerja.

## B. Budaya Organisasi

Budaya organisasi semakin dipahami sebagai aset perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan bisnis sehingga budaya organisasi menjadi kekuatan yang sangat kuat dalam mengendalikan bagaimana karyawan bertindak di dalam batasan dan mengetahui bagaimana berperilaku yang memiliki standar kelompok mereka yang disebut dengan norma (Kumar, 2016). Menurut (Schein, 2004) budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang di pelajari kelompok ketika memecahkan masalah internal dan eksternal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid. Kemudian (Lussier & Hendon, 2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi tentang perilaku yang sesuai yang dimiliki oleh anggota organisasi.

(Robbins & Judge, 2013) menjelaskan bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipelihara. Budaya asli lahir dari filosofi pendirinya. Kemudian untuk menjaga budaya tetap hidup setelah budaya tumbuh berada di tempatnya, organisasi mempertahankannya dengan memberikan karyawan serangkaian pengalaman yang serupa melalui proses seleksi. Rangkaian tersebut akan memastikan mereka yang dipekerjakan cocok dengan budaya yang tercipta, menghargai mereka yang mendukungnya, dan menghukum atau bahkan mengusir mereka yang menantang.

### Dimensi Budaya Organisasi

(Robbins & Judge, 2013) beberapa aspek dari budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut:

1. *Innovasi and risk taking*
2. *Attention to detail*: dengan pemikiran analitik dan ketepatan

3. *Outcome orientation*: management berfokus pada hasil bukan teknik dan proses
4. *People orientation*: pertimbangan keputusan management terhadap orang2 di organisasi
5. *Team orientation*: kegiatan kerja tidak dilaksanakan secara individu
6. *Stability*: kukuh mempertahankan status quo

## C. Motivasi Kerja

Keberhasilan setiap aspek dari bisnis dapat dilacak ke karyawan yang termotivasi, karena organisasi membutuhkan motivasi yang dimiliki karyawan agar dapat bertahan dalam pembangunan yang berkelanjutan. Di lihat dari bisnis perspektif, motivasi kerja diciptakan untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan mengarah pada pengembangan mereka yang kemudian meningkatkan kinerja serta memanfaatkan sumber daya organisasi dengan lebih baik. (Schmid & Dowling, 2020) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah salah satu elemen paling penting dalam segala jenis tempat kerja. Dengan demikian, karyawan yang memiliki motivasi menjadi aset strategis penting dari sudut pandang manajerial. Pandangan tersebut sejalan dengan yang di kemukakan oleh (Sekhar et al., 2016) bahwa motivasi kerja secara langsung berhubungan dengan kinerja individu yang menghasilkan kinerja organisasi dan sebagai katalis bagi semua karyawan yang bekerja pada suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka atau untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang jauh lebih baik dari pada yang biasanya mereka lakukan.

### Dimensi Motivasi Kerja

(Sekhar et al., 2016) menyusun dimensi motivasi dengan menggunakan metodologi analytic hirarki process (AHP). Proses AHP menyediakan kerangka kerja untuk mengatasi berbagai kriteria yang melibatkan aspek matematika dan psikologi berdasarkan aspek rasional, intuitif, kualitatif, dan kuantitatif. Prioritas dimensi motivasi karyawan dapat membantu manajer SDM memahami kepentingan relatif mereka dan mengembangkan strategi peningkatan dalam kasus di mana mereka kekurangan sumber daya yang cukup untuk menangani motivasi karyawan di organisasi manufaktur. Dimensi tersebut diantaranya adalah:

1. *Training*: mengajarkan bagaimana individu bekerja dan meningkatkan keterampilan
2. *Monetary incentives*: stimulus untuk menanamkan semangat serta antusiasme terhadap pekerjaan dan meningkatkan komitmen dalam kinerja.
3. *Job transfer*: meningkatkan kemampuan melalui rotasi pekerjaan untuk mempelajari berbagai keterampilan dan pandangan dalam pekerjaan
4. *Promotion*: memenuhi persyaratan psikologis individu untuk kemajuan aktivitas pekerjaan
5. *Achievement*: berprestasi dalam pencapaian dan perbaikan dalam pekerjaan.
6. *Working conditions*: lingkungan kerja yang baik membuat individu akan berupaya mencapai keunggulan dalam memberikan hasil kerja yang terbaik
7. *Appreciation*: menghargai individu atas pekerjaan yang di lakukan dari waktu ke waktu dalam bentuk imbalan lain seperti pembayaran tambahan,

8. *Recognition*: mendapat pengakuan dan penghargaan melalui pengalaman.
9. *Job security*: jaminan atas karir di masa depan
10. *Social opportunities*, penerimaan individu sebagai bagian dari kelompok sosial atau tim.

### D. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu fenomena yang paling sering dibahas dalam bisnis manajemen dan sumber daya manusia, membuktikan pentingnya hal tersebut berdasarkan beberapa literatur terdahulu yang relevan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam komitmen seseorang terhadap pekerjaannya atau niat untuk berhenti serta mengubahnya (Wnuk, 2017). Kepuasan kerja menawarkan pemimpin manajemen akan kemampuan untuk membentuk lingkungan kerja yang menguntungkan sehingga karyawan yang paling berharga, setia dan berpengalaman dapat dipertahankan di perusahaan dengan demikian dapat meningkatkan efektivitas dan komitmen karyawan serta menurunkan motivasi untuk berhenti atau keluar dari pekerjaan (Sinding & Waldstrom, 2014). Kepuasan kerja secara efektif sebagai tingkat perasaan emosional yang memberikan kesenangan mengenai pekerjaan mereka. Kemudian kepuasan kerja secara kognitif merupakan tingkat kepuasan individu terhadap aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Karena kepuasan kerja mengacu baik pada aspek positif maupun negatif dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya sehingga kepuasan kerja menjadi terminologi yang digunakan untuk menggambarkan seberapa puas atau sejahtera seseorang dengan pekerjaannya (Binti, 2013).

Kepuasan kerja di definisikan menurut (Shane & Glinow, 2010) sebagai sebuah

evaluasi emosi serta perilaku seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks lingkungan pekerjaannya. Sejalan dengan yang telah di simpulkan mengenai definisi kepuasan kerja maka (Robbins & Judge, 2013) melengkapi definisi tersebut sebagai perasaan-perasaan positif yang dirasakan oleh pekerja tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya.

### **Dimensi Kepuasan Kerja**

Terdapat lima dimensi yang telah di kemukakan oleh (Okpara & Wynn, 2008) untuk menilai kepuasan kerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. *Supervision*: atasan memberikan pengawasan dalam hal kinerja dan menunjukkan contoh yang baik kepada pekerja.
2. *Co-workers*: hubungan dengan rekan kerja yang ramah, suportif, dan mudah untuk berpartisipasi
3. *Pay*: gaji/upah yang dibayar sesuai dengan pengalaman dan pekerjaan yang dilakukan.
4. *Opportunities for Promotion*: berhubungan dengan kebijakan dan peluang promosi
5. *Work*: persepsi pekerja atas pekerjaannya apakah itu menyenangkan, nyaman, menantang atau dihormati oleh orang lain.

### **E. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi karena kinerja karyawan mengarah pada kesuksesan bisnis dan menjadi hal yang penting bagi karyawan. Secara keseluruhan tidak hanya mengenai pertumbuhan dan posisi karyawan dalam organisasi namun juga membantu bisnis untuk tumbuh. Jika karyawan tidak memberikan yang terbaik, maka kinerja karyawan yang di hasilkan akan tidak memuaskan dan tidak membantu organisasi untuk tumbuh (Muchhal, 2014).

Jika karyawan bekerja sangat keras dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaan yang dialokasikan, hal tersebut akan menciptakan dampak yang baik pada kinerja karyawan (Ramos-Villagrana et al., 2019).

Kinerja karyawan menurut (Charity, 2011) adalah tentang penyelesaian tugas yang disepakati bersama oleh karyawan secara tepat waktu, efektif dan efisien, seperti yang ditetapkan oleh pemberi kerja. (Groen et al., 2017) juga menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan sejauh mana karyawan memenuhi persyaratan pekerjaan menurut manajer mereka. Kemudian (Pradhan & Jena, 2017) mendefinisikan bahwa kinerja berisi sekelompok perilaku yang dihasilkan dari pengetahuan teknis seseorang yang meliputi pengetahuan spesifik dalam bidang keahliannya, keterampilan dan kemampuan beradaptasi dengan mengetahui proses untuk melaksanakannya sesuai dengan keadaan, serta adanya hubungan interpersonal yang membangun semangat tim, kesetiaan, dan keterkaitan.

### **Dimensi Kinerja Karyawan**

Terdapat tiga karakteristik yang menjadi komponen dari kinerja karyawan yang telah di gagas (Pradhan & Jena, 2017):

1. *Task performance*: pekerjaan mendasar yang ditetapkan sebagai tanggung jawab dari deskripsi pekerjaan yang dengan keterampilan kognitif melalui:
  - a. Pengetahuan tugas; pengetahuan teknis yang diperlukan untuk menangani banyak tugas.
  - b. Keterampilan tugas; penerapan pengetahuan teknis untuk

- menyelesaikan tugas dengan sukses.
- c. Kebiasaan tugas, kemampuan untuk menanggapi pekerjaan yang ditugaskan
2. *Adaptive performance*: kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam situasi kerja yang dinamis dengan kemampuan:
    - a. Efisien; menangani keadaan kerja yang bergejolak, seperti evolusi dari berbagai pekerjaan baru sebagai cabang dari inovasi teknologi
    - b. Interpersonal; menyesuaikan perilaku sedemikian rupa agar bisa sukses dalam pekerjaan dengan berbagai rekan kerja atau bawahan.
  3. *Contextual performance*: perilaku peran ekstra dalam pekerjaan, yang tidak secara terbuka disebutkan dalam deskripsi pekerjaan yang di tujukan untuk individu dan organisasi yang disebut proporsional.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah analisa kuantitatif yang ditujukan untuk mengukur fakta objek variabel-variabel yang dipilih kemudian dijabarkan melalui indikator-indikator dengan memperhatikan aspek reliabilitas. Dengan pendekatan ini maka akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau hubungan antar variabel yang akan diteliti dengan hasil dari perhitungan menunjukkan besaran atribut yang di ukur (Sandu & Sodik, 2015). Dengan Jenis penelitian korelasional menggunakan *Program Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui akibat dari suatu tindakan atau bertujuan untuk mengetahui hubungan

antar variabel atau aspek dalam penelitian (Creswell, 2013). Sehingga dengan studi korelasional ini peneliti mendapatkan informasi mengenai taraf hubungan yang terjadi dari beberapa variabel.

### B. Populasi dan Sample

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *proportionate stratified random sampling*, dimana teknik penentuan sampel berkenaan dengan memilih responden terutama berdasarkan ketersediaan dan keinginan mereka untuk merespon. Proses pemilihan sampel menggunakan kategori *probability sampling*, dimana responden dipilih berdasarkan kemudahan dan ketersediaannya (Creswell, 2013). Sampel diambil dari karyawan yang bekerja di PT. PLPI di Kawasan industri MM2100 Cibitung. Populasi penelitian berjumlah 323 karyawan. Dalam menentukan jumlah sampel pada penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus dari Slovin, yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat kesalahan (error) dalam pengambilan sampel dari populasi (disini digunakan error 5% yang berarti level of confidence 95%).

Dengan menggunakan Rumus Slovin, maka diperoleh banyaknya jumlah sampel yang bertindak sebagai responden dalam penelitian ini yaitu:

$$n = \frac{323}{1 + 323 (0.05^2)}$$

$$n = 179$$

### C. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel independent. Kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan sebagai variabel dependent. Menurut (Sugiyono, 2017) variabel independent adalah variabel yang menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel dependent yang berfungsi untuk menerangkan (mempengaruhi) variabel lainnya dan biasanya diberi notasi "X", sedangkan variabel dependent adalah variabel yang diterangkan atau dipengaruhi oleh variabel yang lain dan diberi notasi "Y". Kemudian Variabel intervening merupakan variabel yang bersifat sebagai perantara (mediasi) dari hubungan variabel independent ke variabel dependent dan diberi notasi "Z".

#### 1. Kepemimpinan Transformational (X1)

Pemimpin yang dapat mengidentifikasi kebutuhan, pemberdayaan dan memotivasi pengikutnya menuju kinerja yang mengarah pada tujuan dengan interaksi dan pembelajaran (Khan et al., 2016)

#### 2. Budaya Organisasi (X2)

Pola asumsi dasar yang di pelajari kelompok ketika memecahkan masalah internal dan eksternal yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid (Schein, 2004).

#### 3. Motivasi (X3)

Katalis bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja individu dalam menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih baik dari biasanya (Sekhar et al., 2016).

### 4. Variabel Intervening

Variabel kepuasan kerja (Z) menjadi variabel *intervening* adalah merupakan sebuah evaluasi emosi serta perilaku seseorang terhadap pekerjaannya dan konteks lingkungan pekerjaannya (Shane & Glinow, 2010).

### D. Variabel Dependent

Kinerja karyawan (Y) merupakan variabel *dependent* merupakan sekelompok perilaku yang dihasilkan dari pengetahuan teknis seseorang yang meliputi pengetahuan spesifik dalam bidang keahliannya, keterampilan dan kemampuan beradaptasi dengan mengetahui proses untuk melaksanakannya sesuai dengan keadaan, serta adanya hubungan interpersonal yang membangun semangat tim, kesetiaan, dan keterkaitan (Pradhan & Jena, 2017).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Tabel 1 .Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total Kepemimpinan	.064	179	.068	.988	179	.152
Total Budaya Org	.066	179	.056	.993	179	.509
Total Motivasi	.058	179	.200 <sup>*</sup>	.986	179	.065
Total Kepuasan Kerja	.044	179	.200 <sup>*</sup>	.993	179	.610
Total Kinerja	.062	179	.095	.988	179	.139

Sumber: hasil pengolahan data dengan SPSS 25

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov ditunjukkan pada tabel 1 bahwa nilai signifikan adalah sebesar 0.056- 0,200, >

dari 0,05. Hal ini berarti data terdistribusi secara normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	VIF	Toleransi
Kepemimpinan	1,532	0,653
Budaya Organisasi	2,014	0,496
Motivasi	1,638	0,610

Dari tabel 2, diketahui nilai VIF pada variabel independen kurang dari 10 dan nilai toleransi variabel independen > 0,1, maka tidak terjadi Multikolinearitas atau tidak terjadi korelasi antar variabel independent.

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 3. Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Signifikansi
Kepemimpinan	0,870
Budaya Organisasi	0,402
Motivasi	0,390

Dari tabel 3, diketahui nilai signifikansi 0.390-0.870 > dari 0.05. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala heteroskedastisitas.

## 4. Uji Autokorelasi

Tabel 4. Autokorelasi submodel1

Sub Model 1

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	.608 <sup>a</sup>	0,370	0,360	5,488	0,370	34,303	3	175	0,000	2,28

a. Predictor: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 5. Autokorelasi submodel2

Sub Model 2

Model Summary <sup>b</sup>										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. Change	
1	.467 <sup>a</sup>	0,218	0,205	5,212	0,218	18,305	3	175	0,000	2,069

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Menggunakan 3 variabel independent dan 179 sampel maka akan di dapat dU sebesar 1.7896. Dalam tabel 4 dan 5 baik model 1 maupun 2 nilai Dw nya berada di angka 2.069 dan 90 2.264 sementara dU besarnya 1.7896 sehingga dapat di simpulkan bahwa dW > dU. Jika dw > dU maka tidak terdapat autokorelasi positif.

## 5. Uji F

Tabel 6. Analisa Hasil Uji F Sub Model 1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	3098,973	3	1032,991	34,303	.000 <sup>b</sup>
Residual	5269,865	175	30,114		
Total	8368,838	178			

a. Dependent Variable: Kepuasan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya, Motivasi

Dari tabel 6, diketahui bahwa nilai F hitung 34.303 > F tabel 2.42 (df1= 3 dan df2= 175) dan nilai sig 0.000 < 0.05, maka variabel kepemimpinan, budaya dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 7. Analisa Hasil Uji F Sub Model 2  
ANOVA<sup>a</sup>

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1328.978	3	442.993	16.305	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4754.463	175	27.168		
	Total	6083.441	178			

a. Dependent Variable: Kinerja\_karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Gaya\_ kepemimpinan, Budaya\_organisasi

Dari tabel 7, diketahui bahwa nilai F hitung  $16.305 > F$  tabel 2.42 ( $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 175$ ) dan nilai sig  $0.000 < 0.05$ , maka variabel kepemimpinan, budaya, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

### B. Analisa Validitas dan Reabilitas

Hasil uji validitas dan reabilitas didapat sebagai berikut:

Nilai r hitung pada seluruh variabel lebih besar daripada r table, r hitung  $> 0.146$  sehingga data dapat dikatakan valid

Tabel 8. Uji Validitas

Variabel	r-tabel	r-stat	Item	Keputusan
X1	0.146	0.291-0.744	20	Valid
X2	0.146	0.218-0.680	17	Valid
X3	0.146	0.445-0.690	19	Valid
Z	0.146	0.356-0.583	19	Valid
Y	0.146	0.293-0.590	20	Valid

Tabel 9. Uji Reliabilitas

Variabel	Hasil Cronbach's Alpha	Minimum Cronbach's Alpha	Keputusan
X1	0,883	0.6	Reliabel
X2	0,829	0.6	Reliabel
X3	0,907	0.6	Reliabel
Z	0,815	0.6	Reliabel
Y	0,777	0.6	Reliabel

Nilai Cronbach's Alpha yang diperoleh berada pada rentang 0.777-0.907, dimana

lebih besar dari 0.6 sehingga datanya dapat dikatakan reliabel.

### C. Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja.

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H5: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan

H6: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H7: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H8: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

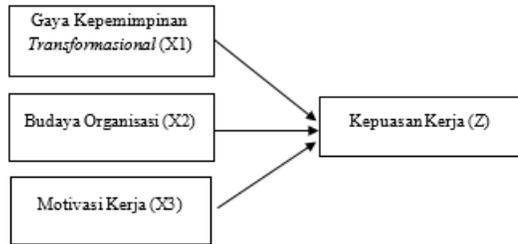
H9: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

H10: Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

H11: Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama sama berpengaruh secara positif dan significant terhadap kepuasan kerja.

H12: Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama sama berpengaruh

secara positif dan significant terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Sub Model 1 hipotesis yang dibangun

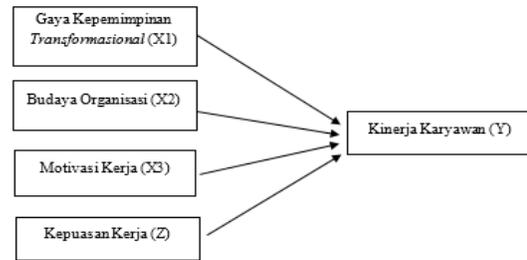
Tabel 10. Analisis Hasil Uji Hipotesis Sub Model 1

Variabel	Koefisien B	t Stat	t Tabel	Sig (PValue)
X1 → Z	0.089	1.551	1.654	0.123
X2 → Z	0.265	2.976	1.654	0.003
X3 → Z	0.243	4.464	1.654	0.000

Sesuai tabel 10, pada variabel X1 nilai sig 0.123 > 0.05 dan nilai t hitung 1.551 < t tabel 1.654, maka variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak signifikan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Z).

Pada variabel X2 nilai sig, 0.003 < 0.05 dan nilai t hitung 2.976 > t tabel 1.654 maka variabel budaya organisasi (X2) signifikan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Z).

Pada variabel X3 nilai sig, 0.000 < 0.05 dan nilai t hitung 4.464 > t tabel 1.654 maka variabel motivasi (X3) signifikan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja (Z).



Gambar 2. Sub Model 2 hipotesis yang dibangun

Sesuai tabel 11, pada variabel X1 nilai sig 0.619 > 0.05 dan nilai t hitung 0.499 < t tabel 1.654 maka variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Tabel 11. Analisis Hasil Uji Hipotesis Sub Model 1

Variabel	Koefisien B	t Stat	t Tabel	Sig (PValue)
X1 → Y	0.027	0.499	1.654	0.619
X2 → Y	0.270	3.160	1.654	0.002
X3 → Y	0.022	0.402	1.654	0.688
Z → Y	0.171	2.421	1.654	0.017

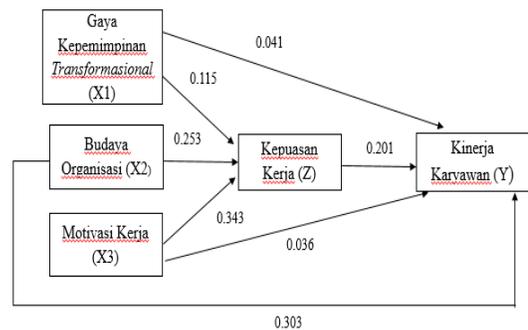
Pada variabel X2 nilai sig 0.002 < 0.05 dan nilai t hitung 3.160 > t tabel 1.654 maka variabel budaya organisasi (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Pada variabel X3 nilai sig 0.688 > 0.05 dan nilai t hitung 0.402 < t tabel 1.654 maka motivasi (X3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Pada variabel Z nilai sig, 0.017 < 0.05 dan nilai t hitung 2.421 > t tabel 1.654 maka variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

**D. Perhitungan Analisis Jalur**

Jika koefisien pengaruh langsung nilainya lebih kecil dari pengaruh tidak langsung, maka dapat dinyatakan bahwa variabel *intervening* memediasi variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Sebaliknya jika pengaruh langsung nilainya lebih besar dari pengaruh tidak langsung maka dapat dinyatakan variabel *intervening* tidak memediasi variabel *independent* terhadap variabel *dependent*



Gambar 3. Model hipotesis

Dari tabel 12 dapat disimpulkan bahwa:

- Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
- Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- Kepuasan kerja memediasi pengaruh hubungan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 12. Analisis Jalur

Variabel	Koefisien	Pengaruh		Total
		Langsung	Tidak Langsung	
X1 → Z	0.115	0.115	-	0.115
X2 → Z	0.253	0.253	-	0.253
X3 → Z	0.343	0.343	-	0.343
X1 → Y	0.041	0.041	0.115*0.201=0.023	0.064
X2 → Y	0.303	0.303	0.253*0.201=0.051	0.354
X3 → Y	0.036	0.036	0.343*0.201=0.069	0.105
Z → Z	0.201	0.201	-	0.201

**E. Path Analysis**

**IV. SIMPULAN**

Tabel 13. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (Z)	T hitung < t tabel 1.551 < 1.654 Sig : 0.123 > 0.05	Hipotesis H1 ditolak
2	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (Z)	T hitung > t tabel 2.976 > 1.654 Sig : 0.003 < 0.05	Hipotesis H2 diterima
3	Motivasi (X3) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (Z)	T hitung > t tabel 4.464 > 1.654 Sig : 0.000 < 0.05	Hipotesis H3 diterima
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja karyawan (Y)	T hitung < t tabel 0.619 < 1.654 Sig : 0.499 > 0.05	Hipotesis H4 ditolak
5	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja karyawan (Y)	T hitung > t tabel 3.160 > 1.654 Sig : 0.002 < 0.05	Hipotesis H5 diterima
6	Motivasi (X3) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)	T hitung < t tabel 0.688 < 1.654 Sig : 0.402 > 0.05	Hipotesis H6 ditolak
7	Kepuasan kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja karyawan (Y)	T hitung > t tabel 2.421 > 1.654 Sig : 0.017 < 0.05	Hipotesis H7 diterima

No.	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan
8	Gaya kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)	Z hitung < Z tabel Nilai Z tabel :1.96 Z hitung : 1.310 1.310 < 1.96	Hipotesis H8 ditolak
9	Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)	Z hitung < Z tabel Nilai Z tabel :1.96 Z hitung : 1.873 1.873 < 1.96	Hipotesis H9 ditolak
10	Motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z)	Z hitung ≥ Z tabel Z hitung : 2.123 Nilai Z tabel :1.96 2.123 ≥ 1.96	Hipotesis H10 diterima
11	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) secara simultan.	F hitung > F tabel 34.303 > 2.42 Sig < 0.05	Hipotesis H11 diterima
12	Gaya kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2) dan motivasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) secara simultan.	F hitung > F tabel 34.303 > 2.42 Sig < 0.05	Hipotesis H12 diterima

**H1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Lemahnya korelasi dimensi individual consideration pada variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja bisa jadi disebabkan karena dimensi kepemimpinan *individual consideration* pada aspek kepedulian, pembinaan individu, pendekatan terbuka dan konsultatif menilai pekerja sebagai aset yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan namun pekerja menilai bahwa kepuasan kerja pada *dimensi opportunities promotion* merupakan hal yang penting untuk sebagian besar pekerja. Dimana saat ini masih banyak pekerja yang berstatus

kontrak dengan persentasi sekitar 50% dari total seluruh karyawan. Hal ini perlu menjadi perhatian untuk pemimpin di perusahaan agar lebih memperhatikan kesempatan promosi untuk karyawan baik naik jabatan maupun perubahan status dari kontrak ke permanen. Karyawan kontrak yang dimaksud adalah karyawan yang direkrut untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan rutin perusahaan dengan jangka waktu tertentu yang telah di sepakati bersama antara pengusaha dengan pekerja.

**H2. Budaya Organisasi signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam budaya organisasi adalah dimensi *outcome orientation* dengan nilai indikator terbesar adalah pada fokus hasil kerja. Mayoritas responden setuju bahwa perusahaan mendorong karyawannya untuk selalu berinovasi, menunjukkan ketepatan, pemikiran analitik dan perhatian terhadap detail serta berfokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Juga dalam pengambilan keputusan atau kebijakan selalu berorientasi pada orang dan dalam kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu, serta meningkatkan keterampilan untuk membuat pekerjaan sesuai sehingga memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi yang telah di buat terbukti memberikan kepuasan kerja bagi karyawan untuk itu perusahaan perlu lebih meningkatkan lagi kegiatan kegiatan inovasi yang berfokus pada hasil dan dilakukan dalam kerja team, dan perusahaan juga memberikan reward terhadap karyawan atas kontribusi positif untuk perusahaan.

**H3. Motivasi signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja**

Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam motivasi adalah dimensi *job security* dengan nilai indikator terbesar adalah pada bekerja keras untuk menjadi karyawan tetap. Mayoritas responden setuju bahwa motivasi dapat meningkat dengan diberikannya training, uang insentif, rotasi kerja, promosi jabatan, pencapaian hasil, lingkungan kerja, penghargaan dan keamanan kerja. Perusahaan harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan program training untuk karyawan, memberikan *reward* berupa uang atau hadiah lain untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Demikian juga promosi jabatan maupun pengangkatan karyawan untuk menjadi karyawan permanen bagi karyawan yang berprestasi.

#### **H4. Gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Korelasi antara dimensi pada gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil uji korelasi menunjukkan bahwa dimensi *ideal influence*, *inspiration motivation*, dan *intellectual stimulation* semuanya berkorelasi dengan kinerja karyawan kecuali *individual consideration* tidak berkorelasi dengan kinerja karyawan. Sementara pada hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam kepemimpinan adalah dimensi *individualized consideration*. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada faktor *individualized consideration* walaupun memiliki peran besar namun tidak secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang dalam operasionalnya memiliki sistem atau prosedur yang telah berjalan dengan baik dan dilakukan oleh seluruh

karyawan membuat karyawan bisa bekerja tanpa pengaruh kuat dari pemimpinnya. Hasil tabulasi pada variabel kinerja karyawan menunjukkan peran terbesar ada pada dimensi *adaptive performance* dan *task performance*. Menunjukkan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan pada lingkungan perusahaan, serta kemampuan dalam pengetahuan dan keterampilan tugas dimana karyawan dapat bekerja tanpa banyak pengawasan.

#### **H5. Budaya organisasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  kurang dari 0.05 ( $\text{sig } 0.002 < 0.05$ ) dan memiliki nilai  $t$  hitung lebih dari  $t$  tabel ( $t$  hitung 3.160  $>$   $t$  tabel 1,654). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  positif menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan yang berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan semakin meningkat.

#### **H6. Motivasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Dari tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan motivasi terkait dengan keamanan kerja menjadi motivasi yang paling kuat, sementara faktor promosi di perusahaan terutama pengangkatan karyawan dari kontrak ke permanen di nilai paling kurang, hal ini yang menyebabkan tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan kontrak terutama terdapat pada bagian produksi yang memiliki jumlah terbanyak, dimana

karyawan di kontrak dengan periode kurang dari 6 bulan sehingga perhatian karyawan tidak selalu tertuju pada target kerja, terlihat pada hasil kerja produktifitas yang tidak konsisten.

**H7. Kepuasan kerja signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan**

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi  $t$  kurang dari 0.05 ( $\text{sig } 0.017 < 0.05$ ) dan memiliki nilai  $t$  hitung lebih dari  $t$  tabel ( $t$  hitung 2.421 >  $t$  tabel 1,654). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan yang berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat.

**H8. Gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.**

Nilai koefisien jalur pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah 0.041, sementara koefisien jalur pengaruh tidak langsung, dimana kepuasan kerja menjadi mediasi antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur 0.023 (tabel 4.34). Demikian juga jika dilihat dari nilai  $Z$  hitung 1.310 yang nilainya lebih kecil dari  $Z$  tabel 1.96 ( $Z$  hitung 1.310 <  $Z$  tabel 1.96). Karena nilai koefisien jalur tidak langsung lebih kecil dari pada koefisien jalur langsungnya atau  $Z$  hitung <  $Z$  tabel. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif

terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan dinyatakan ditolak atau tidak didukung oleh fakta empiris. atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

**H9. Budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja**

Nilai koefisien jalur pada pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.303, sementara koefisien jalur pengaruh tidak langsung dimana kepuasan kerja menjadi mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur 0.051 (tabel 4.34). Demikian juga jika dilihat dari nilai  $Z$  hitung 1.873 yang nilainya lebih kecil dari  $Z$  tabel 1.96 ( $Z$  hitung 1.873 <  $Z$  tabel 1.96). Karena nilai koefisien jalur tidak-langsung lebih kecil dari pada koefisien jalur langsungnya atau  $Z$  hitung <  $Z$  tabel. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan dinyatakan ditolak atau tidak didukung oleh fakta empiris

**H10. Motivasi signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.**

Nilai koefisien jalur pada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan adalah 0.036, sementara koefisien jalur pengaruh tidak langsung dimana kepuasan kerja menjadi mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur 0.069 (tabel 4.34). Demikian juga jika dilihat dari nilai  $Z$  hitung 2.123 yang nilainya lebih besar dari  $Z$  tabel 1.96 ( $Z$  hitung 2.123 >  $Z$  tabel 1.96). Karena nilai koefisien jalur tidak-langsung lebih besar dari pada koefisien jalur langsungnya atau  $Z$  hitung >  $Z$  tabel.

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan karyawan dinyatakan diterima didukung oleh fakta empiris. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa motivasi memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja.

**H11. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan**

Nilai F hitung 34.303 > F tabel 2.42 maka variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan. Dan nilai signifikansi 0,000 atau dengan kata lain nilai Sig < 0.05 maka dengan demikian hipotesis dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan. Hasil ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama sama memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja.

**H12. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan**

Nilai F hitung 16.305 > F tabel 2.42, maka variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan. Dan nilai signifikansi 0,000 atau dengan kata lain

nilai Sig < 0.05 maka dengan demikian hipotesis dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Hasil ini menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi secara bersama sama memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Dengan memperkuat kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Binti, B. A. S. (2013). *the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance : a Case Study of a Malaysian Electronic Organization Syaidatul Akma Binti Bahani Bachelor of Industrial Technology Management Universiti Malaysia Pahang. December.*
- Charity, T. (2011). *The unique factors affecting employee performance in non profit organisations.* UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA SUPERVISOR:
- Creswell. (2013). *creswell\_Research Methods\_Qual\_Quant Mixed Methods Approaches.pdf.* SAGE Publications Ltd.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Groen, B. A. C., Wouters, M. J. F., & Wilderom, C. P. M. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36(August), 51–66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>
- Ilies, L., & Metz, D. (2017). *Organizational Culture: Key Issue A Literature Review.*

- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *An International Peer-Reviewed Journal*, 16.  
<https://www.researchgate.net/publication/293885908>
- Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 16.
- Lussier & Hendon. (2016). *Human Resource Management Second Edition* (Maggie Stanley (ed.); Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- Mehrad, A., Fernández-Castro, J., & González Gómez de Olmedo, M. P. (2020). A systematic review of leadership styles, work engagement and organizational support. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(4), 66–77.  
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.735>
- Muchhal, D. S. (2014). HR Practices and Job Performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 55–61.  
<https://doi.org/10.9790/0837-19415561>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). The impact of ethical climate on job satisfaction, and commitment in Nigeria. Implications for management development. *Journal of Management Development*, 27(9), 935–950.  
<https://doi.org/10.1108/02621710810901282>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation*, 5(1), 69–85.  
<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rachmaliya, N. S., & Efendy, H. (2017). Analysis of Employee Performance, Organization Culture, Work Satisfaction and Organization Commitment. *Human Resource Research*, 1(1), 41.  
<https://doi.org/10.5296/hrr.v1i1.11740>
- Robbins & Judge. (2013). *Organizational Behavior* (Sally Yagan (ed.); 15th ed). Pearson Education, Inc.,
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership Third Edition* (Third Edit).
- Jossey-Bass.
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2020). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2016). Prioritising the dimensions of Employee Motivation using Analytic Hierarchy Process. In *Int. J. Business and Emerging Markets* (Vol. 8, Issue 1).  
<https://www.researchgate.net/publication/286900612>
- Shane, M., & Glinow, V. (2010). *Organizational Behavior emerging knowledge and practice for the real world* (J. Weimeister (ed.); 5th Editio). Paul Ducham.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour* (J. Bishop (ed.); Fifth Edit). McGraw-Hill Education.
- Sugiyono. (2017). *Download metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r & d sugiyono pdf Click here to get file*. 380.
- Wnuk, M. (2017). Organizational conditioning of job satisfaction. A model of job satisfaction. *Contemporary Economics*, 11(1), 31–44.  
<https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.227>