

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. MAHAKAM BERLIAN SAMJAYA SAMARINDA**

**Asriani<sup>a</sup>, Sri Mintarti, Saida Zainurossalamia ZA<sup>b</sup>**  
**Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman, Samarinda**

*astridasriani363@gmail.com<sup>a</sup>, saida.zainurossalamia.za@feb.unmul.ac.id<sup>b✉</sup>*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable *intervening* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di PT. Mahakam Berlian Samjaya, dan responden yang digunakan sebanyak 139 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variable *intervening* dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

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

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to investigate the effects of transformational leadership style and corporate culture on job satisfaction as a variable intervening to enhance employee performance. The approach used in this study is a quantitative approach to data collection using questionnaires. The study was conducted at PT. Mahakam Berlian Samjaya the sample size is about 139 employees, using the Structural Equation Modelling (SEM). The results show that transformational leadership and organizational culture significantly affect job satisfaction as an intervening variable. Job satisfaction significant positive effect on employee performance.*

**Keywords:** *Transformasional leadership style, Organization culture, Job satisfaction, Employee performance*

## PENDAHULUAN

Di era industri 4.0 ini, perkembangan yang semakin pesat mengakibatkan perusahaan terus bertambah, sehingga persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari. Melihat iklim persaingan yang begitu ketat, menuntut perusahaan untuk terus membenahi diri melalui pengembangan sumber daya perusahaan dengan maksimal. Perusahaan dituntut untuk mampu menghadapi tantangan yang berasal dari luar maupun dari dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Salah satu permasalahan dasar dalam perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja. Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (Prawirosentono, 1999). “Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” (Mangkunegara, 2005). Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, bentuk kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kemajuan perusahaan (Raharjo, n.d.). Konseptualisasi teori-teori kepemimpinan juga menarik perhatian dan diskusi panjang bagi para peneliti dan para praktisi. Menurut (Anggraeni & Santosa, 2013) penelitian tentang kepemimpinan lebih ditekankan pada kepemimpinan transformasional.

Pimpinan yang memiliki gaya transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk melihat masa depan dengan optimis, memproyeksikan visi yang ideal, dan mampu mengkomunikasikan bahwa visi tersebut sehingga dapat dicapai (Benjamin & Flynn, 2006). Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros & Santora, 2001).

PT. Mahakam berlian Samjaya adalah perusahaan yang menyediakan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang bermerk Mitsubishi yang manajemennya di tangani penuh oleh Manajemen Puncak. Identifikasi masalahnya dalam kepemimpinan ini yaitu belum optimalnya penerapan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi (Hater & Bass (1988). Hasil penelitiann Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya, (Yammarino, Spangler, & Bass, 1993).

PT. Mahakam Berlian Samjaya merupakan sebuah great company yang nilai-nilai dalam budaya organisasinya diyakini oleh seluruh karyawan sebagai sebuah karakteristik yang khas. “*Drive your Ambition*” dimana tentang keinginan perusahaan agar setiap karyawannya memanfaatkan potensi maksimum dan profesional dengan semangat positif untuk pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan, menghargai keragaman ide dan saling mendukung satu sama lain untuk menghasilkan hal yang melebihi ekspektasi, memperkuat kerjasama serta merangkul perbedaan dan menghargai dengan tulus. Kurangnya solidaritas dan rasa saling percaya dalam hal bekerjasama. Hal ini membuat tidak efektifnya dalam melaksanakan tugas dalam tim untuk mencapai hasil yang maksimal karena pada dasarnya PT. Mahakam Berlian Samjaya berorientasi pada tim, Hal ini dapat dilihat dari tugas-tugas yang didesain untuk diselesaikan secara tim yang kebanyakan dibentuk di dalam departemen-departemen yang ada

di dalam perusahaan. Hampir semua pekerjaan yang dilakukan memiliki tingkat kesulitan yang hanya bisa diselesaikan oleh tim.

Sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya, perusahaan menciptakan budaya yang berisi nilai-nilai yang perlu dijiwai oleh setiap karyawan dan diharapkan budaya ini mampu mengubah perilaku setiap karyawan dan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam mencapai kinerja maksimal, perusahaan harus memiliki budaya organisasi yang kuat, yaitu budaya yang mementingkan hasil tanpa mengabaikan proses yang ada (Robbins, 2005). Hal ini disebabkan oleh karena budaya organisasi dalam perusahaan keluarga telah melekat terlalu lama sejak perusahaan tersebut berdiri, sehingga kemudian budaya ini berfungsi sebagai penghambat perubahan (Robbins, 2005). Hambatan ini didasari oleh rasa takut kehilangan kompetensi, dan hubungan yang sudah terjalin dengan baik dalam perusahaan (Susanto, Susanto, Wijanarko, & Mertosono, 2007). Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Bass & Avolio, 1993), budaya organisasi dan kepemimpinan telah secara independen dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Para peneliti telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja (Bass et. al, 1993) dan juga antara budaya perusahaan dan kinerja (Rashid et.al, 2003). Penelitian lain juga menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan. (Chen, 2004). (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001).

Dalam penelitian (Bass & Avolio, 1993) dan (Schein, 2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Selain itu (Schein, 2004) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. (Luthans & Doh, 2012) mendefinisikan budaya sebagai ilmu pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Sedangkan (Robbins, 2006) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dalam mencapai tujuan organisasi selain dukungan dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, kepuasan kerja juga merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja (Robbins, 2006). Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler & Porter, 1969). Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan, maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan/bukan dari hak cuti dianggap mangkir/absen. Absensi/kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja. Hal ini juga merupakan indikasi adanya ketidakpuasan kerja karyawan yang dapat merugikan perusahaan (Robbins & Judge, 2006). Situasi seperti tersebut di atas akan sangat mengganggu kelancaran tugas perusahaan. Hasil penelitian (Gunadi & Murwanti, 2017), dijelaskan tentang masalah-masalah karyawan yang ada di antaranya tingginya tingkat absensi dan tingginya tingkat keterlambatan jam

kerja. Jika suatu perusahaan tingkat absensinya tinggi kemungkinan kinerja karyawan juga rendah karena target perusahaan sulit tercapai.

Berdasarkan fenomena dari uraian di atas, beserta teori-teori yang di sampaikan sebelumnya, maka peneliti melakukan penelitian dengan tujuan (1) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya; (2) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya; (3) Menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya; (4) Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya; (5) Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT. Mahakam Berlian Samjaya.

## **KAJIAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional awalnya diperkenalkan oleh ahli kepemimpinan dan penulis biografi presiden James MacGregor Burns tahun (1978). Menurut Burns, kepemimpinan transformasional dapat dilihat ketika “para pemimpin dan pengikut membuat satu sama lain untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dengan moral dan motivasi.” Melalui kekuatan visi dan kepribadian mereka, pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut untuk mengubah harapan, persepsi, dan motivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama. Kemudian, peneliti Bernard M. Bass Memperluas ide asli Burns untuk mengembangkan apa yang sekarang disebut sebagai Bass ‘Teori Kepemimpinan Transformasional. Menurut Bass, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan berdasarkan dampak yang telah di peroleh pengikut. Pemimpin transformasional, Bass menyarankan, mengumpulkan kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman dari para pengikut mereka. Dalam buku yang berjudul “Improving Organizational Effectiveness Through Transformasional Leadership” (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) serta (Humphreys & Brown, 2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau idealized influence), inspirasi (inspirational motivation), pengembangan intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian pribadi (individualized consideration).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengacu pada berbagai ideologi, kepercayaan, dan praktik suatu organisasi yang membuatnya berbeda dari yang lain. Budaya tempat kerja memutuskan bagaimana karyawan akan berperilaku satu sama lain atau dengan pihak eksternal dan juga memutuskan keterlibatan mereka dalam tugas-tugas produktif.

(Robbins & Coulter, 2010) definisi mengenai “budaya organisasi” disini menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi. Kedua, budaya organisasi bersifat deskriptif, yaitu berkenaan dengan bagaimana para anggota menerima dan mengartikan budaya tersebut, terlepas dari apakah mereka menyukainya atau tidak. Terakhir, meskipun para individu di dalam organisasi memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang organisasi yang juga berbeda,

mereka cenderung mengartikan dan mengutarakan budaya organisasi dengan cara yang sama. Inilah aspek penerimaan (penganutan) bersama (shared). “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.” (Robbins & Judge, 2006). Berdasarkan hasil penelitian (Hofstede, Bond, & Luk, 1993) berjudul “Individual Perception Of Organizational Cultures” : A Methodological On Levels of Analysis” terdapat 6 (enam) indikator dalam suatu budaya perusahaan yaitu: profesionalisme, jarak kekuasaan, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan, dan integrasi.

### **Kepuasan Kerja**

Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan Menurut (Locke, 1997) dan (Luthans & Doh, 2012) definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Sementara itu (Luthans, 2012) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Dalam penelitiannya (Lund, 2003) bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing-masing.

Indikator Kepuasan Kerja menurut (Celluci & de Vries, 1978) dan (Mas’Ud, 2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator yaitu (1) Kepuasan dengan gaji; (2) Kepuasan dengan promosi; (3) Kepuasan dengan rekan kerja; (4) Kepuasan dengan atasan; (5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan Kerja telah diteliti secara luas selama empat dekade terakhir dalam penelitian organisasi (Currivan, 1999). Sejumlah studi telah meneliti hubungan antar kepuasan kerja dan berbagai variabel organisasi, diantaranya hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja (Lawler dan Porter, 1969; Locke, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

### **Kinerja Karyawan**

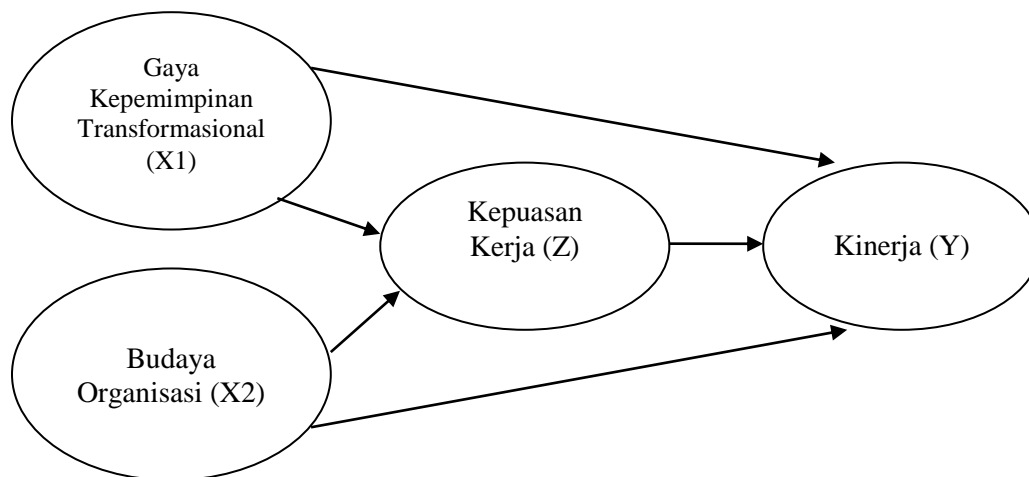
Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, menurut John Miner (1988) yakni : kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam kerja, dan kerja sama. Kinerja (Miner, 1988) dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang mampu dihasilkan, seperti: tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan, kuantitas seperti berapa banyak pekerjaan yang dapat dihasilkan, penggunaan waktu dalam kerja, seperti: tingkat

ketidakhadiran, keterlambatan, penggunaan waktu yang efektif, dan juga dapat dilihat dari bagaimana seseorang dapat bekerja sama dengan orang lain.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator (Bono dan Judge, 2003) dan (Sing et.al, 1996) yaitu (1) Kualitas Kerja, Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. (2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Pengambilan Inisiatif, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. (4) Tingkat Potensi Diri, sejauh mana karyawan mempunyai usaha keras dalam mengembangkan potensi diri serta mempunyai pengetahuan dan keterampilan. (5) Manajemen waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (6) Hubungan dengan Rekan Kerja, dimana mengukur kemampuan seorang karyawan dalam bekerja sama dengan staff lainnya, baik dalam berkomunikasi maupun dalam bekerja tim.

Berdasarkan kajian teori dan empiris yang dikemukakan maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut, gambar kerangka pikir dapat dilihat pada Gambar 1:

- H1: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y)
- H2: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y)
- H3: Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y)
- H4: Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)
- H5: Budaya Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z)



**Gambar 1. Kerangka Pikir**  
Sumber : Data Diolah

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif yang menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Yaitu menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan dari pertanyaan yang diberikan.

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh objek yang diteliti (D. R. Sugiyono, 2002). Dalam penelitian ini maka yang menjadi populasi adalah seluruh manajer dan karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. Populasi yang digunakan adalah karyawan Devisi Sales, Devisi Spare Part, Devisi Service dan Devisi Administrasi. PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda dengan jumlah 211 Karyawan. Untuk kuisioner kinerja karyawan masing-masing diisi oleh devisi Spare part, Sales, Service dan Administrasi.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki (D. Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini sampel diambil dari seluruh karyawan untuk diteliti berdasarkan karakteristik jenis pekerjaan. Untuk menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan dari populasi sejumlah 211 digunakan rumus Slovin, sebagai berikut (Umar, 2000) :

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

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel sebesar 5%

Berdasarkan rumus di atas, maka sampel yang diperlukan sejumlah

$$n = \frac{211}{1 + 211 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{211}{1,52} = 138,8 = 139$$

Jadi ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini sebanyak 139 responden.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu dilakukan dengan membagi populasi ke dalam sub populasi / strata secara proporsional dan dilakukan secara acak (Sekaran, 2006). Teknik pengambilan sampel dengan *Proportionate Stratified Random Sampling* dilakukan dengan mengumpulkan data jumlah karyawan dari masing-masing bagian yang kemudian ditentukan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk masing-masing bagian. Rumus untuk jumlah sampel masing-masing bagian dengan *teknik Proportionate Stratified Random Sampling* dan hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 1 (Natsir, 2004):

$$\text{Jumlah Sampel} = \frac{\text{Jumlah Sub Populasi}}{\text{Jumlah Populasi}} \times \text{Jumlah Sampel yang diperlukan}$$

**Tabel 1. Distribusi Sampel Responden PT. Mahakam Berlian Samjaya**

Devisi	Jumlah Populasi	Jumlah Sample
Dept. Sales	72	47
Dept. Service	65	43
Dept. Spare Part	12	8
Dept. Administrasi	62	41
<b>Total</b>	<b>211</b>	<b>139</b>

Sumber: Data Primer diolah, 2020

## TEKNIK ANALISIS DATA

### Analisis Deskriptif

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis Deskriptif Pengukuran pada variabel diatas menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah (Suwatno, 2007):

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{(\text{Jumlah Kelas})} = \frac{(5 - 1)}{5} = 0.8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendataan sebagai berikut:

Sangat Rendah	: 1.00 – 1.79
Rendah	: 1.80 – 2.59
Cukup	: 2.60 – 3.39
Tinggi	: 3.40 – 4.19
Sangat Tinggi	: 4.20 – 5.00

### Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*)

Analisis SEM disebut sebagai *covariance structure analysis* dikarenakan analisis di dalam model SEM berkaitan dengan struktur matriks koragam (*covariance matrix*) dari data (Ferdinand, 2002). Metode analisis dengan cara *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Linear Structural Relationship* (LISREL). Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah SEM yang perlu dilakukan, yaitu:

1. Pengembangan Model Teoritis
2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)
3. Mengkonversi Diagram Alur ke dalam Persamaan
4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model
5. Mengidentifikasi Model Struktural yang Dihasilkan
6. Menguji Kecocokan Model
7. Evaluasi Kriteria *Goodness-of-fit*



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 2. Pada tabel terlihat jumlah laki-laki lebih banyak dari jumlah perempuan

**Tabel 2. Deskriptif Karakteristik Demografi Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	83	59.70%
Perempuan	56	40.30%

Sumber: Data Primer diolah, 2020

### Analisis SEM-LISREL

Pengujian model pengukuran meliputi pertama adalah *convergent validity* atau uji validitas indikator. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur. Convergent validity diukur dengan menggunakan parameter *outer loading*. Ukuran reflektif individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali, 2006). Kedua adalah *composite reliability* atau uji reliabilitas. Selain melihat nilai dari faktor loading konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas.

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam model SEM dengan menggunakan LISREL versi 8.30, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Composite reliability* (CR) dan *Variance Extract* (VE). Namun, penggunaan *variance Extract* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*. Tabel 3 adalah tabel uji validitas dan reliabilitas.

Berdasarkan hasil data tabel 3 bahwa nilai faktor loading semua variabel manifest > 0.4, maka tidak ada yang di keluarkan atau di drop. Artinya semua item secara valid mampu merefleksikan masing-masing variable, sehingga semua variabel manifest telah memenuhi kaidah – kaidah model pengukuran dan bisa dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Dari tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Composite Reliability* (CR) nilainya > 0.7 dan nilai *Variance Extract* > 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel – variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

**Tabel 3. Uji Validitas dan Reabilitas**

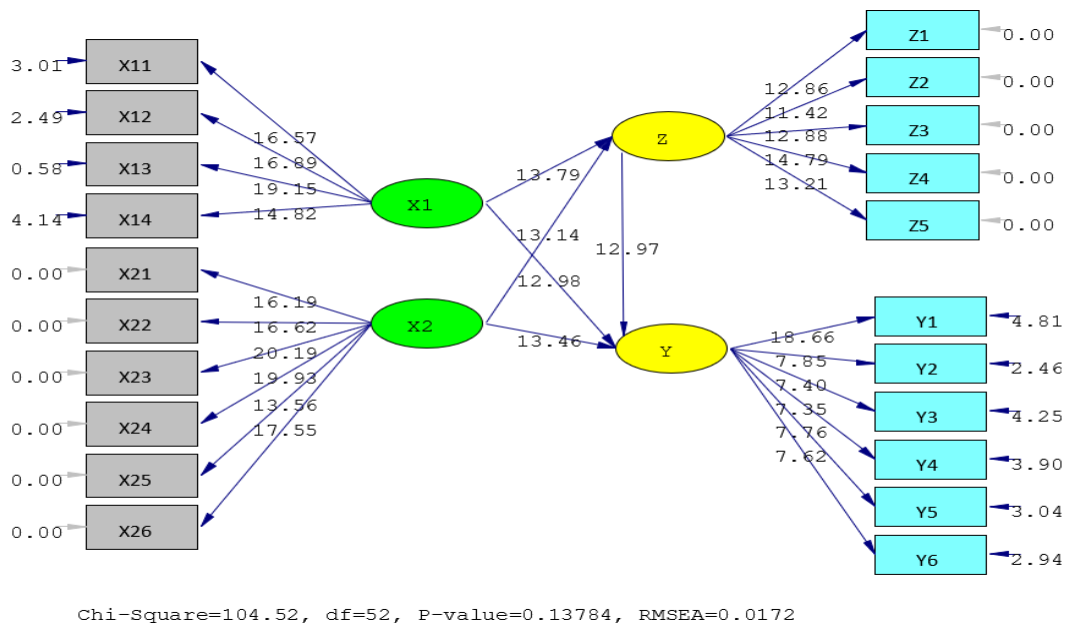
Variabel	Item	SLF	ei	CR	VE
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X11	0.75	0.43	0.87	0.631
	X12	0.79	0.37		
	X13	0.95	0.09		
	X14	0.65	0.58		
Budaya Organisasi (X2)	X21	0.89	0.2	0.962	0.808
	X22	0.87	0.24		
	X23	0.95	0.1		
	X24	0.91	0.18		

Variabel	Item	SLF	ei	CR	VE
Kepuasan Kerja (Z)	X25	0.87	0.23	0.955	0.808
	X26	0.89	0.2		
	Z1	0.91	0.17		
	Z2	0.87	0.25		
	Z3	0.89	0.22		
	Z4	0.89	0.2		
Kinerja (Y)	Z5	0.94	0.12	0.879	0.55
	Y1	0.61	0.62		
	Y2	0.82	0.33		
	Y3	0.86	0.56		
	Y4	0.7	0.51		
	Y5	0.76	0.41		
	Y6	0.78	0.4		

Sumber: Data Output Lisrel diolah 2020

### Pengujian Hipotesis Model SEM

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, maka terdapat pada hasil model dengan t hitung. Dalam uji hipotesis, nilai signifikansi yang digunakan (two-tailed) t-value adalah 1.96 (significance level = 5). Gambar t hitung model SEM dapat dilihat pada Gambar 2, sedangkan Tabel 4 merupakan hasil uji t-statistik untuk menguji signifikansi antar variabel laten.



**Gambar 2 : Hasil T Hitung**  
 Sumber : Data Output Lisrel Diolah, 2020

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Koefisien Path	T Hitung	Keterangan
H1 X1 → Y	0.45	12.98	Signifikan Positif (Hipotesis Diterima)
H2 X2 → Y	0.32	13.46	Signifikan Positif (Hipotesis Diterima)
H3 Z → Y	0.51	12.97	Signifikan Positif (Hipotesis Diterima)
H4 X1 → Z	0.46	13.79	Signifikan Positif (Hipotesis Diterima)
H5 X2 → Z	0.34	13.14	Signifikan Positif (Hipotesis Diterima)

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Hipotesis pertama berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.45 dengan kinerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 12.98. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka tolak  $H_0$  atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti.

Hipotesis kedua berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.32 dengan kinerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.46. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka tolak  $H_0$  atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti.

Hipotesis ketiga berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0.51 dengan kinerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 12.97. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka tolak  $H_0$  atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti.

Hipotesis keempat berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.46 dengan kepuasan kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.79. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka tolak  $H_0$  atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti.

Hipotesis kelima berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.34 dengan kepuasan kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.14. Karena nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel 1.96 maka tolak  $H_0$  atau berpengaruh signifikan positif. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti.

Untuk mengetahui kriteria kesesuaian model SEM maka dalam penelitian ini menggunakan enam index kesesuaian dan *cut off value* yang biasa digunakan untuk menguji kecocokan model secara keseluruhan yang pada intinya adalah untuk menguji dapat atau

tidaknya sebuah model dapat diterima. Adapun kriteria kesesuaian tersebut adalah derajat bebas (DF), *Chi Square* ( $\chi^2$ ), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), GFI (*Goodness of Fit*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) dan CFI (*Comparative Fit Index*). Nilai dari keenam kriteria *Good of Fit* dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Kriteria Kesesuaian Model SEM**

<i>Goodness-of-Fit</i>	<i>Cut-off-Value</i>	Hasil	Keterangan
Derajat bebas (DF)	Positif	52	<i>Good Fit</i>
<i>Chi-Square</i> ( $\chi^2$ )	Harus kecil	104.52	<i>Good Fit</i>
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	0,08	0,0172	<i>Good Fit</i>
GFI ( <i>Goodness of Fit</i> )	0,90	0,95	<i>Good Fit</i>
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	0,90	0,93	<i>Good Fit</i>
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0,90	0,98	<i>Good Fit</i>

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kesesuaian model dengan tingkat kecocokan yang baik. Dari Tabel 5 di atas diperoleh derajat bebas sebesar 52 dengan syarat *Cut off Value* harus positif dan kecil, nilai *Chi-Square* ( $\chi^2$ ) sebesar 104.52 dengan syarat *Cut off Value* harus kecil, nilai RMSEA yang diperoleh sebesar 0,0172 lebih kecil dari 0,08 yang dipersyaratkan, nilai GFI yang diperoleh sebesar 0,95 lebih besar dari 0,90 yang dipersyaratkan, nilai AGFI yang diperoleh sebesar 0,93 lebih besar dari 0,90 yang dipersyaratkan dan nilai CFI yang diperoleh sebesar 0,98 lebih besar dari 0,90 yang dipersyaratkan. Berdasarkan nilai-nilai koefisien dari tabel di atas memenuhi persyaratan kesesuaian suatu model, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk berfokus pada pola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. (Indrayani, 2005) dan (Burn; 1978; Bass et al., 2003). Hasil uji hipotesis menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.45 dengan kinerja. Nilai t-statistic pada hubungan konstruk ini adalah 12.98. Karena nilai t-hitung > dari t tabel 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerimaan bawahan atas gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasannya maka semakin meningkat kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian lain yang mendukung, diantaranya (Bass et.al. 2003) menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. (Bass et.al. 2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong

bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Dengan demikian dimensi-dimensi gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan transformasional diantaranya Pengaruh Ideal, Inspirasi, Pengembangan Intelektual dan Perhatian Pribadi, cukup baik dalam memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Khususnya dalam hal ini hasil Indikator “Inspirasi” yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan untuk maju dan berprestasi, namun masih perlu meningkatkan kembali visi dan misi kepemimpinan yang ada dalam Indikator “Pengaruh Ideal”. Secara keseluruhan lebih spesifik dan yang dikembangkan di lingkungan PT. Mahakam Berlian Samjaya.

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

Hasil uji hipotesis budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.32 dengan kinerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.46. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya. Hal ini berarti semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan semakin baik pula Kinerja yang akan diberikan kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Indriyani, 2011). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Dengan demikian dimensi-dimensi budaya organisasi pada penelitian ini yang diantaranya profesionalisme, jarak kekuasaan, percaya pada rekan kerja, keteraturan, permusuhan dan integrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan ada pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil menunjukkan semakin baik budaya organisasi maka akan mampu meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0.51 dengan kinerja. Nilai  $t$ –statistic pada hubungan konstruk ini adalah 12.97. Karena nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin baik pula kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut menunjukkan hasil signifikan dan uji secara parsial bahwa hanya variabel kepuasan kerja yang berpengaruh secara signifikan dan memberikan nilai positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Khairiyah & Annisa, 2013) y. Hasil dari analisa SEM melalui nilai loading faktor untuk masing-masing indikator pada variabel kepuasan kerja menunjukkan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi terhadap kepuasan adalah kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri menjadi kunci penting dalam peningkatan kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja, sedangkan Indikator terendah adalah kepuasan dengan promosi, sehingga dapat menjadi

masuk ke manajemen bahwa perlunya memperhatikan kebijakan promosi jabatan untuk pegawai dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0.46 dengan kepuasan kerja. Nilai  $t$  – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.79. Karena nilai  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya terbukti. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian sebelumnya bahwa hubungan perilaku kepemimpinan transformasional dihubungkan dengan sejumlah dampak penting bagi organisasi upaya kerja ekstra, perilaku organisasi, dan kepuasan kerja (Fuller, Morrison, Jones, Bridger, & Brown, 1999). Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa semakin baik penerimaan karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya atas perilaku para atasannya maka semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Gaya kepemimpinan transformasional yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya adalah pemimpin yang menginspirasi karyawan untuk maju dan berprestasi, serta mampu membuat karyawan dapat berfikir dalam menyelesaikan masalah dengan cara pandang yang baru.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh sebesar 0.34 dengan kepuasan kerja. Nilai  $t$ – statistic pada hubungan konstruk ini adalah 13.14. Karena nilai  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel 1.96 maka hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Mahakam Berlian Samjaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pemahaman dan pengamalan nilai-nilai budaya organisasi pada diri karyawan maka akan semakin meningkatkan kepuasan karyawannya. Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi yang akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur, dan sistem organisasi (Amstrong, 1994). Mereka juga menemukan bahwa sikap dan perilaku karyawan ditingkatkan oleh budaya organisasi yang menunjukkan karakteristik inovatif. Di samping itu mereka menemukan bahwa karyawan yang bekerja dalam sebuah lingkungan supportif lebih terpuaskan dan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih besar. Hasil dari analisa SEM melalui nilai loading faktor untuk masing-masing indikator pada variabel Budaya Organisasi menunjukkan indikator yang memiliki kontribusi tertinggi terhadap budaya organisasi adalah percaya pada rekan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa percaya pada rekan kerja menjadi kunci penting dalam meningkatkan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Indikator terendah jarak kekuasaan dan permusuhan, sehingga dapat menjadi masukan kepada manajemen bahwa pentingnya meningkatkan atau mengoreksi terkait jarak kekuasaan dan permusuhan dalam pengembangan budaya organisasi dan pengaruhnya dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya.

### Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Menguji pengaruh antar variabel untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Dalam hal ini yang akan dibahas adalah pengaruh tidak langsung dan pengatur total. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dan pengaruh total tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total**

Variabel (Eksogen)	Endogen					
	Kepuasan Kerja (Z)			Kinerja (Y)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.46 (13.79)	-	0.46 (13.79)	0.45 (12.98)	0.24 (8.18)	0.69 (13.38)
Budaya Organisasi (X2)	0.34 (13.14)	-	0.34 (13.14)	0.32 (13.46)	0.17 (5.03)	0.49 (13.03)
Kepuasan Kerja (Z)				0.51 -12.97		0.51 -12.97

Keterangan : DE (*Direct Effect*), IE(*Indirect Effect*), TE (*Total Effect*),

$$TE = DE + IE$$

Sumber: Data Output Lisrel diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebesar 0.24 dengan nilai t hitung sebesar 8.18. Karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel 1.96 artinya terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja. Dengan ini terbukti bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi dan mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Total pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja merupakan penjumlahan antara pengaruh langsung (DE) dengan pengaruh tidak langsung (IE), dengan nilai pengaruh sebesar 0.69.

Pengaruh budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja sebesar 0.17 dengan nilai t-hitung sebesar 5.03. Karena nilai t hitung > t-tabel 1.96 artinya terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja. Dengan ini terbukti bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi dan mampu meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja merupakan penjumlahan antara pengaruh langsung (DE) dengan pengaruh tidak langsung (IE), dengan nilai pengaruh sebesar 0.49.

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional akan lebih baik secara langsung

dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya meski tanpa didukung adanya kepuasan yang tinggi. Begitu pula dengan budaya organisasi yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih tinggi diperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Mahakam Berlian Samjaya dibandingkan dengan pengaruh secara tidak langsung, artinya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawannya secara langsung lebih tinggi meski tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kedua variable independen, yaitu Gaya Kepemimpinan transformasional dan Budaya Organisasi terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Mahakam Berlian Samjaya.

### **Saran**

Kepuasan kerja bagi karyawan sebaiknya mendapat perhatian pihak manajemen. Sesuai dengan urutan prioritas berdasarkan besarnya pengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja dapat diberikan maka diharapkan kepuasan kerja mereka meningkat akan memberikan kontribusi kerja yang lebih baik yang pada akhirnya ada peningkatan kinerja karyawan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Amstrong, M. (1994). *Handbook of Personal Management Practise. Kopan Page Ltd., London.*
- Anggraeni, Y., & Santosa, T. E. C. (2013). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis, 10*(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 112–121.*
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(2), 216–230.
- Celluci, A. J., & de Vries, D. L. (1978). *Measuring Managerial Satisfaction: A Manual for the MJS: Techn. Report.*
- Chen. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology, 7*(1), 89–117.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 495–524.
- Ferdinand, A. (2002). Structural equation modeling dalam penelitian manajemen. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS.*
- Gunadi, W. T., & Murwanti, S. (2017). *Pengaruh Absensi, Motivasi, Kedisiplinan,*



- Lingkungan Kerja, Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Yhuen Garment Boyolali*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hofstede, G., Bond, M. H., & Luk, C. (1993). Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organization Studies*, 14(4), 483–503.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447.
- Indrayani, M. (2005). *Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor sekretariat Daerah Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan*. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
- Khairiyah, K., & Annisa, N. S. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nutricia Indonesia Sejahtera. *Prosiding PESAT*, 5.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7–23.
- Lawler, E., & Porter, L. (1969). What job. Attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118–126.
- Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203–231.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Luthans, F., & Doh, J. P. (2012). *International management: Culture, strategy, and behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Tiga Serangkai.
- Mas'Ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Miner, J. B. (1988). *Organizational behavior: Performance and productivity*. Random House.
- Natsir, S. (2004). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah. *Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya*.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Raharjo, M. (n.d.). Purbudi. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UPN. Yogyakarta.
- Rashid et.al. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*.
- Robbins. (2005). *Organizational behavior, international Edition 11th edition* Ashford Colour Press. Hampshire.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi, edisi bahasa indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. *Edisi Kesepuluh*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku organisasi. Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT

*Indeks Kelompok Gramedia.*

- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: Research methods for business*. Book.
- Sugiyono, D. (2008). Metode penelitian bisnis. *Bandung: Pusat Bahasa Depdiknas*.
- Sugiyono, D. R. (2002). Metode Penelitian Administrasi. *Bandung: Alfabeta*.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). The Jakarta consulting group on family business. *Jakarta: The Jakarta Consulting Group*.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. In *The Leadership Quarterly* (Vol. 4). Elsevier.