

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE*  
TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus di PT. Indopintan Sukses Mandiri)**

**Skripsi  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana (S1)**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Ainul Yaqin Humaidulloh  
NIM : 30401800014**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2023**

**HALAMAN PENGESAHAN  
SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
*ORGANIZATIONAL CULTURE* TERHADAP KINERJA SUMBER  
DAYAMANUSIA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

**Disusun oleh :**

**Ainul Yaqin Humaidulloh**

**NIM: 30401800014**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

sidang panitia ujian skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 20 juli 2023

Pembimbing,



**Dra. Wasitowati, MM**

NIK.220405052

## HALAMAN PENGESAHAN

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN *ORGANIZATIONA CULTURE* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL

Di susun oleh:

Ainul Yaqin Humuaidulloh

30401800014

Telah dipertahankan didepan penguji


Pada tanggal 03 Agustus 2023

Susunan dewan penguji

Dosen pembimbing

  
Dra. Wasitowati, MM  
NIK.220405052

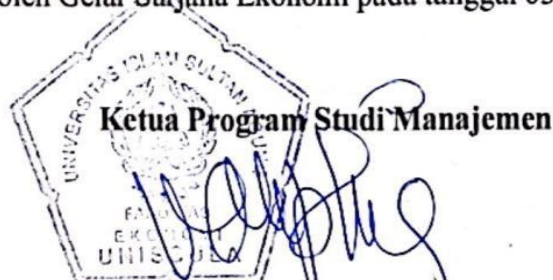
Dosen penguji I

  
Prof. Dr. Nunung ghoniyah, mm  
NIK. 210488016  
Dosen penguji II

  
Dr. Abdul hakim, SE, Msi  
NIK.210487014

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal 03 Agustus 2023

  
**Ketua Program Studi Manajemen**  
Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ainul Yaqin Humaidulloh

Nim : 30401800014

Menyatakan bahwa, Skripsi saya yang berjudul:

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL**

Merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penelitian skripsi ini merupakan hasil plagiasi atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 03 Agustus 2023

Pembimbing

Yang Memberi Pernyataan



Dra. Wasitowati, MM  
NIK.220405052

Ainul Yaqin Humaidulloh  
NIM: 30401800014

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ainul Yaqin Humaidulloh

---

NIM : 3040180014

---

Program Studi : S1 Manajemen

---

Fakultas : Ekonomi

---

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir~~/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.*

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Agustus 2023  
Yang menyatakan,



(Ainul Yaqin Humaidulloh)

\*Coret yang tidak perlu

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

- ❖ Apapun yang menjadi takdirmu, akan mencari jalannya menemukanmu (Alibin Abi Thalib)
- ❖ Kita boleh kecewa dengan apa yang telah terjadi, tetapi jangan pernahkehilangan harapan untuk masadepan yang lebih baik.

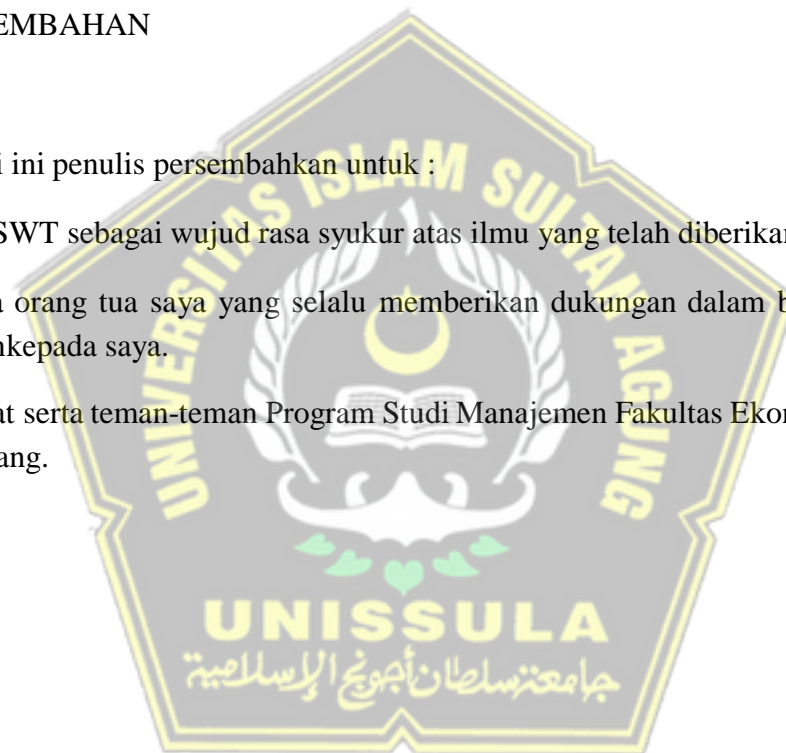
### PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk :

Allah SWT sebagai wujud rasa syukur atas ilmu yang telah diberikan untukku.

Kedua orang tua saya yang selalu memberikan dukungan dalam bentuk apapun kepada saya.

Sahabat serta teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.



## ABSTRAK

Penelitian ini direalisasikan dengan tujuan mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational culture* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kepuasan kerja sebagai variabel. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Indopintan Sukses Mandiri. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner secara *online* dengan menggunakan *Google form*. Ada 5 hipotesis yang diuji dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) merupakan penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel – variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Hasil analisis hipotesis penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Culture berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

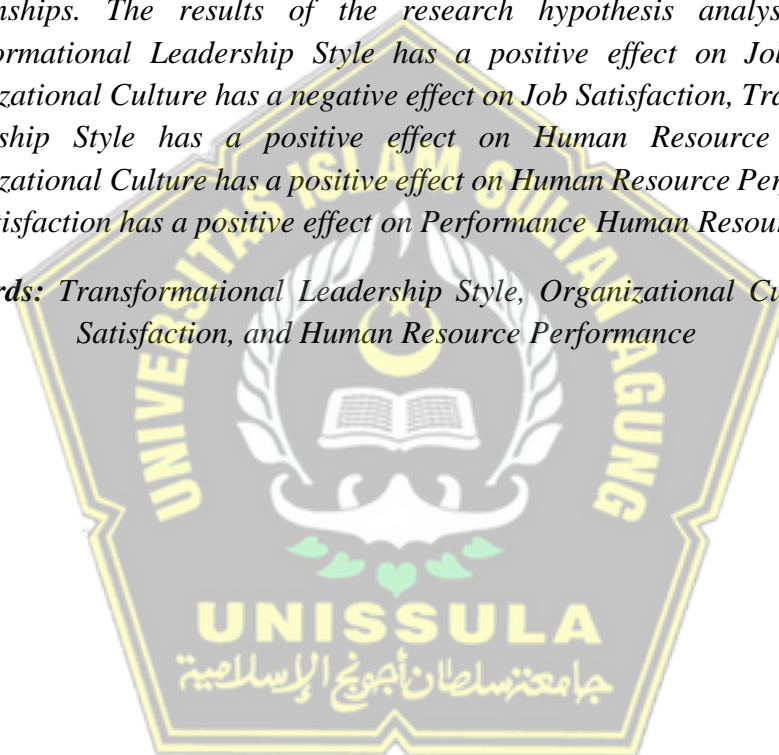
**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Culture, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Sumber Daya Manusia



## ABSTRACT

*This research was carried out with the aim of describing and analyzing the effect of transformational leadership style and organizational culture on human resource performance with job satisfaction as a variable. The population in this study are all employees of PT. Indopintan Successful Independent. The number of samples used in this study amounted to 80 respondents. The data collection method uses an online questionnaire using the Google form. There are 5 hypotheses tested in this study. This research is an explanatory research, which is a study that highlights the influence of the determining variables and tests the proposed hypotheses where the description contains descriptions but focuses on variable relationships. The results of the research hypothesis analysis show that Transformational Leadership Style has a positive effect on Job Satisfaction, Organizational Culture has a negative effect on Job Satisfaction, Transformational Leadership Style has a positive effect on Human Resource Performance, Organizational Culture has a positive effect on Human Resource Performance, and Job Satisfaction has a positive effect on Performance Human Resources.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Human Resource Performance*





## INTISARI

Kinerja SDM mengacu pada aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh SDM secara efisien dan efektif. Selain itu, mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas proses perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, kinerja SDM penting untuk mempertahankan perusahaan dan memastikan kesuksesnya. Namun diketahui bahwa ada permasalahan pada menurunnya pencapaian hasil produksi pada PT. Indopintan Sukses Mandiri.

Penurunan ini terjadi karena tingkat kinerja SDMnya berkurang dimana diketahui kurang perhatiannya perusahaan terhadap SDMnya sehingga terjadi ketidakkonsistenan SDM dalam bekerja pada dibagian produksi. Ini terjadi akibat kurangnya pengarahan dari pimpinan yang harusnya memberikan contoh perilaku kepada SDM dan masih kurangnya pendekatan antara SDM dan pemimpin sehingga menurunkan kinerjanya.

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational culture* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan kepuasan kerja sebagai. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 80 responden. Hasil analisis hipotesis penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, Organizational Culture berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, karena atas berkat rahmat-Nya penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul "*PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*". Dalam penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Wasitowati, MM Dosen Pembimbing telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal skripsi.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak, Ibu dan Keluarga yang selalu memberikan doa, dukungan dan motivasi agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun proposal skripsi ini.
5. Semua pihak yang telah membantu menyelesaikan proposal skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan ini memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan penelitian ini di masa yang akan datang. Semoga penelitian skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, 03 Agustus 2023  
Penulis



**Ainul Yaqin Humaidulloh**



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTISARI.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 Kepuasan Kerja.....	9
2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.4 Organizational Culture.....	13
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	15
2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja.....	15
2.5.2 Hubungan Organizational Culture Terhadap Kepuasan Kerja.....	16
2.5.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia.....	17
2.5.4 Hubungan Organizational Culture Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia.....	17
2.5.5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia	18
2.6 Model Empirik Penelitian.....	19

BAB III .....	20
METODE PENELITIAN .....	20
3.1    Jenis Penelitian .....	20
3.2    Variabel dan Indikator .....	20
3.3    Sumber Data .....	22
3.4    Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5    Responden .....	22
3.6    Analisis Data .....	24
3.6.1    Partial Least Square (PLS) .....	24
3.6.2    Uji Model Pengukuran (Outer Model) .....	25
3.6.3    Uji Model Struktural (Inner Model) .....	26
3.6.4    Pengujian Hipotesis Dengan Uji Sobel .....	28
BAB IV .....	30
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	30
4.1    Deskripsi Responden .....	30
4.1.1    Jenis Kelamin .....	30
4.1.2    Usia .....	30
4.1.3    Masa Kerja .....	31
4.1.4    Pendidikan responden .....	32
4.2    Deskripsi Variabel Penelitian .....	32
4.2.1    Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	33
4.2.2    Deskripsi Variabel Organizational Culture .....	34
4.2.3    Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	36
4.2.4    Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia .....	37
4.3    Analisis Data .....	38
4.3.1    Uji Instrumen Data .....	38
4.3.1.1    Analisis Model Pengukuran (Outer Model) .....	38
a. Uji Validitas Diskriminan .....	38
Tabel 4.9 .....	38
Average Variance Extracted (AVE) .....	38
b. Uji Validitas Konvergen .....	39
Tabel 4.10 .....	39
Outer Loading .....	39
c. Uji Cronbach's Alpha dan Reabilitas Komposit .....	40
Tabel 4.11 .....	40
Cronbach's Alpha dan Reabilitas .....	40
d. Uji Multikolinearitas .....	40

BAB V.....	50
PENUTUP.....	50
5.1 Kesimpulan.....	50
5.3 Saran .....	52
5.4 Keterbatasan Penelitia.....	53
DAFTAR PUSTAKA .....	54
LAMPIRAN.....	59



## DAFTAR GAMBAR

gambar 2.1 Model empirik penelitian.....	19
gambar 4.1 Gambar uji path.....	41
gambar 4.2 Hasil hipotesis .....	50



## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pencapaian Hasil Produksi PT. Indopintan Sukses Mandiri Data tahun 2019-2021 .....	2
Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian.....	20
Table 4.1 Deskripsi jenis kelamin.....	30
Table 4.2 Deskripsi usia responden.....	30
Table 4.3 Deskripsi masa kerja .....	31
Table 4.4 Deskripsi pendidikan responden.....	32
Table 4.5 Statistik variable kepemimpinan transformasional.....	33
Table 4.6 Statistik variable organizational culture.....	34
Table 4,7 Statistik variable kepuasan kerja.....	36
Table 4.8 Statistik variable kinerja SDM.....	37
Table 4.9 Averege variance extracted (AVE).....	38
Table 4.10 Table outer loading.....	39
Table 4.11 Table cronbach alpha.....	40
Table 4.12 Collinerity statistik (VIF).....	41
Table 4.13 Table R-square .....	43
Table 4.14 Direct effect.....	43
Table 4.15 Hasil pengujian langsung .....	44



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 kuesioner.....	59
Lampiran 2 data responden .....	62
Lampiran 3 smart pls.....	68



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi perusahaan semakin membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, berpengetahuan dan memiliki keterampilan tinggi untuk mengelola perusahaan dengan optimal. Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan menyelaraskan kinerja SDM perusahaan (Ahmad et al., 2015). Kinerja SDM mengacu pada aktivitas dan tugas yang dilakukan oleh SDM secara efisien dan efektif. Selain itu, mengarah pada peningkatan efisiensi dan produktivitas proses perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, kinerja SDM penting untuk mempertahankan perusahaan dan memastikan kesuksesnya (Bruggen, 2015).

PT. Indopintan Sukses Mandiri merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang alat elektronik yang menjadi pasokan barang elektronik yang dibutuhkan masyarakat. PT. Indopintan Sukses Mandiri sebagai perusahaan yang memiliki pangsa pasar domestik dan luar negeri, maka harus memberikan kinerja yang baik, baik organisasi maupun karyawan. Namun diketahui bahwa ada permasalahan pada menurunnya pencapaian hasil produksi. Penurunan hasil produksi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Pencapaian Hasil Produksi PT. Indopintan Sukses Mandiri Data tahun 2019-2021

<b>Tahun</b>	<b>Total Rencana Produksi</b>	<b>Total Hasil Produksi</b>	<b>Pencapaian Produksi %</b>
2019	355,000	348,269	98.10%
2020	325,000	312,318	96.12%
2021	271,000	262,227	96.76%

Sumber: Laporan PT. Indopintan Sukses Mandiri

Pada tabel diatas terjadi penurunan pencapaian produksinya, dimana pada tahun 2019 pencapaian produknya sebesar 98,10% mengalami penurunan di tahun 2020 sebesar 96,12% meskipun meningkat sedikit ditahun 2021 sebesar 96,76%. Penurunan ini terjadi karena tingkat kinerja SDMnya berkurang dimana diketahui kurang perhatiannya perusahaan terhadap SDMnya sehingga terjadi ketidakkonsistenan SDM dalam bekerja pada dibagian produksi. SDM kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan kurangnya tingkat kesetiaan antar SDM lainnya untuk ikut dalam meningkatkan kemajuan perusahaan. Ini terjadi akibat kurangnya pengarahan dari pimpinan yang harusnya memberikan contoh perilaku kepada SDM dan masih kurangnya pendekatan antara SDM dan pemimpin sehingga menurunkan kinerjanya.

Kinerja SDM sangat bergantung pada perilaku pemimpin, karena hal ini berpengaruh signifikan terhadap emosi, sikap, dan persepsi karyawan (Fontoura & Coelho, 2020). Menurut Li et al., (2015), keberhasilan perusahaan sangat terkait dengan kepemimpinan dalam suatu perusahaan. Salah satu bentuk kepemimpinan yang dibutuhkan perusahaan adalah gaya kepemimpinan transformasional (Avolio et al., 2004). Gaya kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan

yang memotivasi SDM agar mematuhi moral, cita-cita, minat, dan nilai-nilainya dengan perusahaan. Selain itu mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dari yang diharapkan sebelumnya (Pieterse et al., 2010). Hal ini sebagai salah satu konsep yang paling banyak diterima dalam literatur kepemimpinan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat memberdayakan SDM melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual untuk meningkatkan kinerja SDMnya.

*Organizational culture* sebagai cara hidup perusahaan memberikan kekuatan untuk pengembangan dan meningkatkan efisiensi perusahaan (Seidu et al., 2022). Menurut Dirisu et al., (2013), *organizational culture* dapat membantu perusahaan untuk unggul dalam lingkungan bisnis. Perusahaan agar dapat meraih keunggulan harus menggunakan atribut budaya yang dapat membantu menanamkan nilai – nilai yang dibutuhkan meingkatkan kinerja. Menurut Saad & Abbas, (2018), *organizational culture* adalah mekanisme seperangkat standar yang biasanya dimiliki bersama yang saling terkait dimana perilaku dan standar perusahaan yang diadopsi untuk membantu perusahaan mencapai tingkat kesuksesan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, *organizational culture* menjadi salah satu kunci dalam mempengaruhi kinerja SDM.

Penelitian terdahulu terdapat kontroversi (*reserach gap*) antara gaya kepemimpinan trasformasional terhadap kinerja SDM. Qalati et al., (2022); Sürücü et al., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan trasformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Namun Alwali & Alwali, (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan trasformasional tidak berpengaruh signifikan

terhadap kinerja SDM. Selanjutnya terkait *organizational culture*, terdapat *research gap* juga dimana Gencer et al., (2021); Pujiono et al., (2020) menyatakan *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Sedangkan Pawirosumarto et al., (2017) mengkritiki bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis dalam penelitian ini maka diperlukan mediasi berupa kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam perusahaan sangat penting untuk menilai efektivitas perusahaan (Judge et al., 2017). Selain itu, pentingnya kepuasan kerja juga berkaitan dengan keterikatannya dengan psikologi SDM. Sedangkan kinerja SDM secara langsung atau tidak langsung terkait dengan kepuasan kerja (Balogun et al., 2016). Hubungan tersebut menandakan bahwa SDM yang merasa puas akan lebih produktif dan meningkatkan kinerjanya. Sejalan dengan itu, Alwali & Alwali, (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Oleh karena itu, kepuasan kerja diharapkan dapat memediasi adanya *research gap* penelitian sebelumnya.

Berdasarkan uraian diatas, gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational culture* dapat meningkatkan kinerja SDM sekaligus membutuhkan bantuan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian ini berfokus dengan memberikan mediasi kepuasan kerja sebagai bentuk hasil dari perilaku untuk mengetahui sejauh mana SDM menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. Oleh karena itu, penelitian ini perlu mengembangkan model

peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, *organizational cultur* dan kepuasan kerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi research gap dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “bagaimana upaya mengembangkan model peningkatan kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan kepemimpinan transformasional, *organizational cultur* dan kepuasan kerja”. Pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *organizational cultur* terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia?
4. Bagaimana pengaruh *organizational cultur* terhadap kinerja sumber daya manusia?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational cultur* asional terhadap kepuasan kerja.

3. Mendeskripsikan dan menganalisis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis *organizational cultur* terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari tujuan-tujuan diatas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, *organizational cultur* dan kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini untuk dapat dipergunakan sebagai masukan manajemen perusahaan lebih lanjut dalam perumusan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang tentunya mempengaruhi kemajuan perusahaan.

3. Manfaat Bagi Penulis

Penelitian yang akan diteliti bermanfaat memberikan informasi baru dan menjadi pengalaman baru bagi penulis.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi kontribusinya dalam bekerja (Pawirosumarto et al., 2017). Soomro et al., (2018) menyatakan kinerja SDM merupakan produktivitas yang dihasilkan sebagai imbalan atas pengembalian yang berwujud dan tidak berwujud. Kinerja SDM merupakan tahap realisasi yang terjadi sebagai hasil kerja individu (Qalati et al., 2022). Menurut Abubakar et al., (2019), kinerja SDM berkaitan dengan pekerjaan dan hasilnya dimana apa yang harus dilakukan dan bagaimana mencapainya. Çetin & Aşkun, (2018) juga memberikan penjelasan bahwa kinerja SDM sebagai kemampuan individu dalam melakukan aktivitas yang berkontribusi pada pengembangan kapabilitas inti perusahaan. Kinerja SDM adalah pernyataan atasan langsung atas hasil kerja pegawai secara individu selama kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing pegawai (Hendri, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, ***kinerja SDM merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..***

Kinerja SDM sering dianggap sebagai pencapaian kerja dari hasil kemampuan karyawan. SDM perusahaan yang menikmati pekerjaannya akan memiliki semangat tinggi dalam berpartisipasi kerja sehingga produktif dalam



bekerja. Hal ini perusahaan harus menjadikan kinerja SDM sebagai kompetensi inti dalam pengelolaan bisnisnya, sehingga diharapkan dapat bersaing dengan baik melalui penciptaan kinerja SDM karyawan yang berkualitas. Tingginya kinerja SDM karyawan tidak lepas dari penerapan model pengelolaan SDM atau kebijakan operasional pengelolaan SDM yang diterapkan oleh perusahaan. Kinerja SDM bagi karyawan telah menghadapi persaingan yang ketat, sehingga aspek penentu kinerja SDM harus diperhatikan dalam pengelolaan SDMnya.

Salah satu tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDMnya. Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti kinerja SDMnya dengan kepuasan kerja (Alwali & Alwali, 2022; Jahanbazi Goujani et al., 2019; Pawirosumarto et al., 2017; Siengthai & Pila-Ngarm, 2016; A. A. Soomro et al., 2018), gaya kepemimpinan transformasional (Alwali & Alwali, 2022; Curado & Santos, 2022; Qalati et al., 2022), *organizational culture* (Pawirosumarto et al., 2017; Pujiono et al., 2020; B. A. Soomro & Shah, 2019). Baru - baru ini gaya kepemimpinan transformasional memicu perhatian karena sangat berperan penting dalam meningkatkan keadilan interaksional dan tindakan karyawan dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan *organizational culture* sebagai instrumen yang berguna untuk mengarahkan perilaku dan membantu SDM untuk memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu agar semakin meningkatkan dan mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational culture* perlu dorongan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja SDM.

Menurut Pawirosumarto et al., (2017) menyebutkan bahwa kinerja SDM dapat diukur dengan enam indikator meliputi (a) kualitas kerja yaitu bekerja dengan baik dan bekerja sesuai keinginan, (b) kuantitas tenaga kerja yaitu kuantitas pekerjaan yang memuaskan dan tugas yang diselesaikan dengan puas, (c) efisiensi waktu yaitu tugas selesai tepat waktu dan bekerja dengan efisiensi, (d) efektivitas kerja yaitu mencapai profitabilitas maksimum dan menghindari kerugian, (e) kebutuhan pengawasan yaitu kemampuan untuk bekerja tanpa pengawasan dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri, (f) pengaruh diri yaitu kemampuan untuk menjaga harga diri, kemampuan untuk menjaga reputasi yang baik, dan kemampuan untuk menjaga kerjasama. Penelitian Hendri, (2019) menggunakan ukuran indikator kinerja SDM yang ditentukan berdasarkan: (1) pencapaian target kerja; (2) integritas dan kejujuran; (3) semangat berprestasi; (4) kerjasama kelompok; (5) kemampuan membuat rencana; (6) kemampuan dalam pengambilan keputusan; (7) kemampuan mengelola hubungan; dan (8) kemampuan mengembangkan bawahan. Sedangkan penelitian ini diukur menggunakan indikator ukuran dari Al-Musadieq et al., (2018); Raharjo et al., (2018) menyatakan bahwa kinerja SDM diukur dengan empat indikator yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dan meminimalkan kesalahan.

## **2.2 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya dimana perasaan ini bisa bersifat intrinsik jika terkait dengan sifat tugas atau ekstrinsik jika terkait dengan aspek

eksternalnya (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016). Ghazzawi et al., (2008) menyatakan kepuasan kerja adalah respon yang efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Menurut Pawirosumarto et al., (2017) kepuasan kerja seseorang merupakan jumlah kepuasan kerja (setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan tingkat kepentingan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai pengukuran pekerjaan atau pengalaman seseorang dalam hal emosi positif atau kenikmatan dalam pekerjaan yang mengarah lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen pada suatu pekerjaan (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016). Curado & Santos, (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap individu terhadap pekerjaannya dan berbagai aspeknya. Hal ini menetapkan sejauh mana individu menghargai pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, ***kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.***

Kepuasan kerja menjadi penting karena sebagai acuan untuk mengetahui tingkat kepuasan SDM. Diketahui bahwa SDM yang merasa tidak puas cenderung meninggalkan perusahaannya (Boamah et al., 2018). Namun SDM yang puas akan melakukan tugasnya dengan memenuhi harapan agar mampu lebih produktif dan berkomitmen dalam bekerja (Huang, 2019). Rasa kepuasan kerja sebagai sikap positif SDM terhadap suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan. Oleh karena itu, individu akan mencapai kepuasan kerjanya akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Kepuasan kerja pada penelitian ini menggunakan ukuran dari penelitian sebelumnya, Hendri, (2019); Pawirosumarto et al., (2017) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dengan lima indikator meliputi (a) kerja yaitu puas

dengan pekerjaan dan tugas yang diinginkan (b) supervisi yaitu puas dengan supervisi dan pengendalian yang efektif (c) upah yaitu puas dengan upah dan upah itu sesuai dengan tanggung jawab (d) promosi yaitu puas dengan peluang karir dan promosi sesuai dengan kemampuan (e) rekan kerja yaitu kerja sama dan motivasi yang baik dari rekan kerja.

### 2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Teori gaya kepemimpinan transformasional dimulai dengan gagasan (Burns, 1978) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk menciptakan persepsi kepemimpinan dengan perspektif baru karena stimulasi intelektual. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional berkaitan dengan teori kepemimpinan (Jones, 2019). Menurut (Avolio et al., 2004) gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut di luar kepentingannya sendiri dimana berkaitan dengan beberapa perilaku seperti atribut yang diidealkan, perilaku yang diidealkan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual (membentuk gaya kepemimpinan transformasional). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang sadar dengan menggunakan kemampuan transformasionalnya untuk meningkatkan lingkungan kerja bagi SDMnya melalui pengayaan dan pengakuan pekerjaan yang mengarah pada kepuasan kerja karyawan (Mohd Zin et al., 2022). Berdasarkan uraian diatas, ***gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang secara ideal dapat membangun kepercayaan dan rasa hormat SDMnya, mengungkapkan keyakinan pada visi***

*misi perusahaan, serta menekankan sifat kritis dari pemahaman bersama untuk kemajuan perusahaan.*

Hall et al., (1969) merangkum empat faktor gaya kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individu. Pemimpin dapat memotivasi SDMnya untuk bekerja secara efektif dengan menciptakan lingkungan kolaborasi dan kerja tim dimana SDM dapat bekerja dengan rajin dan kreatif. Pemimpin transformasional dapat membentuk visi, mengilhami komitmen optimis, dan menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk inovasi. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi pengikut melalui kekaguman dan rasa hormat terhadap pemimpin yang menghasilkan rasa kolektivitas. Pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor yang mengidentifikasi kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi SDM yang berbeda dengan membiarkan mengekspresikannya tanpa takut membuat kesalahan (Banerjee et al., 2017). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional seringkali dikaitkan kinerja (Chang et al., 2017).

Gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini menggunakan ukuran dari penelitian sebelumnya, Fan et al., (2022) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat diukur dengan indikator tersebut meliputi (a) mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, (b) memberikan dukungan SDM, (c) stimulasi intelektual, (d) memberikan model motivasi inspirasional yang sesuai.

## 2.4 Organizational Culture

*Organizational culture* merupakan nilai dan simbol yang dipahami dan dianut bersama oleh seluruh SDM perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017). *Organizational culture* merupakan sistem nilai yang diyakini oleh seluruh SDM perusahaan yang dipelajari, diterapkan dan dikembangkan sebagai sistem perekat sebagai acuan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Pawirosumarto et al., 2017). Menurut Pujiono et al., (2020) *organizational culture* adalah suatu sistem makna, nilai dan keyakinan perusahaan yang berfungsi sebagai acuan tindakan dan pembeda satu perusahaan dengan perusahaan lainnya yang menjadi identitas atau ciri utama perusahaan. Savović, (2017) menyatakan *organizational culture* merupakan pemahaman sosial bersama, yang menghasilkan asumsi dan sudut pandang bersama dari SDM perusahaan. *Organizational culture* adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan cara melakukan sesuatu dalam suatu perusahaan (Maamari & Saheb, 2018). Berdasarkan uraian diatas ***organizational culture merupakan sistem nilai dan norma yang diterima secara luas oleh SDM perusahaan untuk dipelajari, diterapkan dan dikembangkan dalam perusahaan.***

Di awal karirnya, SDM harus memahami budaya organisasinya untuk membantunya dalam meningkatkan prestasi kerja. Perusahaan menarik SDM juga dengan penyesuaian karakteristik atau budaya organisasinya. Sikap positif dan perilaku yang baik dapat ditingkatkan dengan seperangkat nilai dan norma yang diterima secara luas oleh perusahaan. Selain itu, *organizational culture* sebagai pembeda yang unik antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Perusahaan memiliki dua jenis budaya yaitu: (1) budaya dominan, budaya yang mewakili nilai-

nilai yang dianut oleh sebagian besar SDMnya dan membuat perusahaan memiliki fitur khas; dan (2) subkultur, budaya mini yang muncul dari berbagai departemen dan wilayah geografis yang berbeda.

Hogan & Coote, (2014) mengklasifikasikan *organizational culture* diukur delapan indikator sebagai berikut: (a) kesuksesan, sejauh mana perusahaan menghargai upaya untuk mencapai kesuksesan dan standar kinerja tertinggi; (b) fleksibilitas, sejauh mana perusahaan terbuka dan masuk akal untuk ide-ide baru dan nilai-nilai pendekatan yang fleksibel dalam memecahkan masalah; (c) komunikasi internal, sejauh mana perusahaan menghargai komunikasi terbuka yang memfasilitasi arus informasi perusahaan; (d) kompetensi dan profesionalisme, sejauh mana suatu organisasi menghargai pengetahuan dan keterampilan dan mendukung cita-cita dan keyakinan tentang suatu profesi; (e) kerjasama antar fungsi, sejauh mana perusahaan menghargai koordinasi dan kerja tim; (f) tanggung jawab, sejauh mana perusahaan menghargai proaktif dan mengambil inisiatif, serta otonomi dan tanggung jawab karyawan mengenai pekerjaannya; (g) apresiasi, sejauh mana perusahaan menghargai prestasi SDMnya; (h) pengambilan risiko, sejauh mana perusahaan menghargai untuk mencoba ide-ide baru. Sedangkan *organizational culture* pada penelitian ini menggunakan ukuran dari penelitian sebelumnya, Pawirosumarto et al., (2017); Pujiono et al., (2020) menyebutkan bahwa *organizational culture* dapat diukur dengan indikator tersebut meliputi konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, adaptasi.

## **2.5 Pengembangan Hipotesis**

### **2.5.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya, pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dapat mendorong pekerjaannya untuk memiliki akuntabilitas dan otonomi yang lebih besar, yang pada akhirnya meningkatkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja SDM. Selain itu, pekerja dapat memiliki kesempatan untuk meningkatkan faktor kepuasan kerjanya seperti peningkatan keterampilan, gaji, peluang promosi, dan lain – lain. Pesona pemimpin, suasana hati yang positif dan keadaan pikiran dalam memberikan inspirasi motivasi kepada SDMnya secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja SDMnya (Bass & Riggio, 2006).

Selain berkaitan dengan kinerja, gaya kepemimpinan transformasional seringkali dikaitkan dengan kepuasan kerja (Puni et al., 2018). Hubungan seperti itu konsisten dengan asumsi Siangchokyoo et al., (2020) di mana gaya kepemimpinan transformasional mengubah pengikut dengan cara tertentu. Beberapa penelitian sebelumnya mencatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Al-Amin, 2018; Mangkunegara & Huddin, 2016; Manzoor et al., 2019; Mohd Zin et al., 2022). Penelitian ini berasumsi jika gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

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



### 2.5.2 Hubungan Organizational Culture Terhadap Kepuasan Kerja

Organisasi yang tertanam dalam budaya belajar terus menerus akan menumbuhkan koordinasi dan kerja tim, sehingga atasan memfasilitasi pembelajaran di perusahaannya dan berdampak positif pada kepuasan kerja. Hal ini selaras bahwa wawasan baik dan buruk SDM akan berdampak pada kepuasan kerja. Perusahaan harus memberikan kekuatan pada *organizational culture* untuk meningkatkan kepuasan kerja SDM (Jabeen & Isakovic, 2018). Secara khusus, SDM yang setia kepada perusahaan akan merasa senang dengan lingkungan kerjanya. Sebaliknya, budaya hirarki sering dianggap sebagai alasan utama yang menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja (Dimitrios & Athanasios, 2014). Sehingga perusahaan harus menanamkan nilai - nilai atau norma pada *organizational culture* agar terjalin peningkatan kepuasan kerja.

Cronley & Kim, (2017); B. A. Soomro & Shah, (2019); Tran, (2021) menyatakan *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini berasumsi jika SDM merasakan *organizational culture* yang baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H2: Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.*

### **2.5.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia**

Gaya kepemimpinan transformasional mampu membuat SDM dapat optimal mengeksplorasi dirinya sendiri, sehingga meningkatkan tingkat kinerja SDMnya. Beberapa penelitian sebelumnya mencatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM (Al-Amin, 2018; Mangkunegara & Huddin, 2016; Qalati et al., 2022; Sürücü et al., 2022). Selain itu, kualitas gaya kepemimpinan transformasional (terutama pertimbangan individual) memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan yang optimal (Qalati et al., 2022). Penelitian ini berasumsi jika gaya kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.*

### **2.5.4 Hubungan Organizational Culture Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia**

*Organizational culture* dan kinerja karyawan ditemukan memiliki keterkaitan satu sama lain. Gencer et al., (2021); Pujiono et al., (2020) menyatakan *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian ini berasumsi jika SDM merasakan *organizational culture* yang baik, maka akan meningkatkan kinerja SDM. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H4: Organizational culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.*

### **2.5.5 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia**

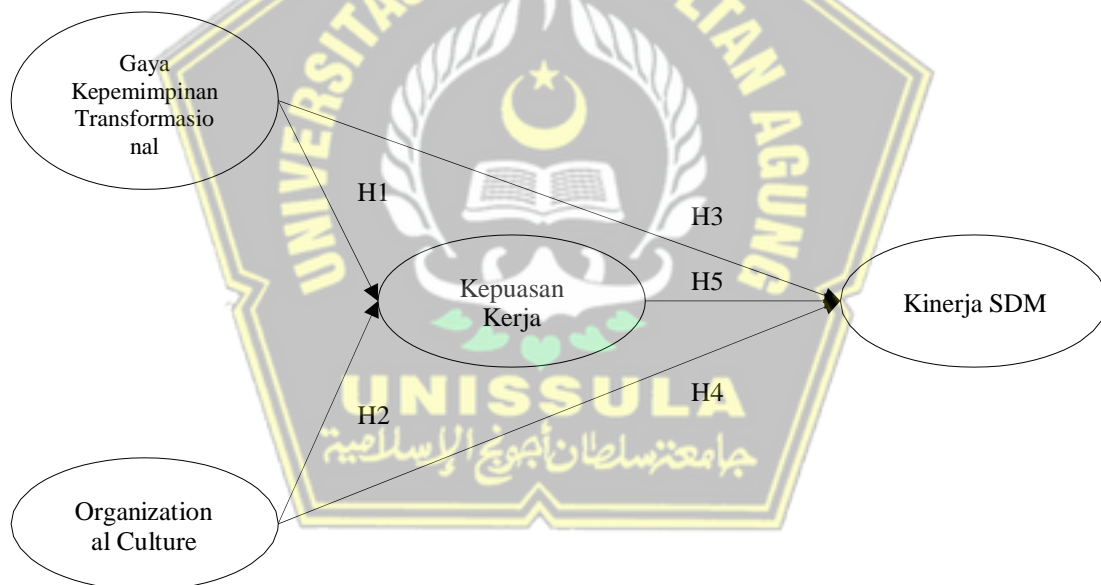
Hubungan kepuasan kerja dan kinerja SDM harus memiliki keseimbangan input dan output karyawan di tempat kerja. Input dianggap sebagai upaya, waktu, toleransi, loyalitas, fleksibilitas, pengorbanan pribadi, antusiasme, keterampilan serta kepercayaan pada atasan. Sedangkan output karyawan meliputi gaji, tunjangan, keamanan kerja, rasa pencapaian, serta reputasi dan pujian. Kepuasan kerja mampu mempengaruhi seberapa baik kinerja SDM dalam pekerjaannya (Platis et al., 2015). Oleh karena itu, SDM yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi akan merasa tidak kelelahan dalam melakukan pekerjaannya (Khamisa et al., 2015).

Ada beberapa penelitian sebelumnya yang menyelidiki kepuasan kerja dengan kinerja SDM, Alwali & Alwali, (2022); Hendri, (2019); Siengthai & Pila-Ngarm, (2016); A. A. Soomro et al., (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian tersebut selaras dengan Mohd Nasurdin et al., (2020) bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja. Penelitian ini berarusmsi apabila SDM merasa memperoleh kepuasan kerja dengan baik dan puas maka akan meningkatkan kinerja SDMnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia*

## 2.6 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model penelitian ini nampak pada Gambar 1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam meningkatkan kinerja sumberdaya manusia dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, dan kepuasan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja yang baik dapat dibangun oleh gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational culture* yang baik. Berikut model penelitian yaitu:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun Masri, (2008) menyatakan penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh terhadap variabel satu dengan variabel lainnya untuk di uji hipotesis dimana uraiannya mengandung deskripsi yang terfokus pada hubungan variabel. Variabel penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, kepuasan kerja, kinerja sumber daya manusia.

#### 3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup gaya kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, kepuasan kerja, kinerja sumber daya manusia. Adapun masing – masing indikator nampak pada tabel 3.1.

**Tabel 3. 1**

**Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> merupakan pemimpin yang secara ideal dapat membangun kepercayaan dan rasa hormat SDMnya, mengungkapkan keyakinan pada visi misi perusahaan, serta menekankan sifat kritis dari	1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi 2. Memberikan dukungan SDM 3. Stimulasi intelektual	Lisan Fan (2022)

pemahaman bersama untuk kemajuan perusahaan.	4. Model motivasi inspirasional yang sesuai.	
<b>2 Organizational Culture</b> merupakan sistem nilai dan norma yang diterima secara luas oleh SDM perusahaan untuk dipelajari, diterapkan dan dikembangkan dalam perusahaan.	1. Konsistensi 2. Berkompetisi secara positif 3. Mengutamakan kerjasama tim 4. Adaptasi	Pawirosumarto (2016); Bjardianto Pujiono (2020)
<b>3 Kepuasan Kerja</b> merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.	1. Kerja 2. Supervisi 3. Upah 4. Promosi 5. Rekan kerja	Pawirosumarto, et.al, (2016); Irfani Hendri (2019)
<b>4 Kinerja Sumber Daya Manusia</b> merupakan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas pekerjaan 2. Kuantitas pekerjaan 3. Ketepatan waktu 4. Meminimalkan kesalahan	Kusdi Raharjo (2018); Al-Musadieq, et.al (2018)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval berdasarkan metode *slovin* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

Keterangan:

- 1 : Sangat Tidak Setuju  
2 : Tidak Setuju  
3 : Netral  
4 : Setuju

5 : SangatSetuju

### 3.3 Sumber Data

Pada studi ini sumber data meliputi data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari responden secara langsung (Widodo, 2017). Data primer dalam penelitian ini meliputi persepsi karyawan terkait gaya kepemimpinan transformasional, *organizational culture*, kepuasan kerja, kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder adalah suatu data yang didapatkan melalui pihak lainnya. Data tersebut berupa identitas responden yang didapatkan dari PT Indopintan Sukses Mandiri dan referensi yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner atau lembar checklist terdiri dari beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan masalah penelitian dan setiap dari jawaban pertanyaan berguna untuk mengetahui hasil uji hipotesis. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini berupa angket tentang pertanyaan terbuka dan tertutup yang berarti kuesioner tersebut diberikan langsung kepada responden dan responden dapat memilih jawaban sesuai dengan pendapat pribadi.

### 3.5 Responden

Populasi merupakan obyek atau subyek yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini berdasarkan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat

ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 sumber daya manusia PT Indopintan Sukses Mandiri.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu sumber daya manusia atau karyawan tetap PT Indopintan Sukses Mandiri.

Total sample dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan rumus *slovin* yaitu dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Ukuran populasi

e : Margin of error (besar kesalahan) dari ukuran populasi = 5%

Maka dengan adanya rumusan tersebut dapat diambil jumlah sampel sebanyak:

$$n = \frac{100}{1 + (100 \times 0,05)^2}$$

$$n = \frac{100}{1 + (100 \times 0,0025)}$$

$$n = \frac{100}{1 + 0,25}$$

$$n = \frac{100}{1,25} = 80$$



Jadi minimal sampel yang diteliti sebanyak 80 responden.

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi yang pertama kali dikemukakan oleh Herman O.A Wold pada tahun 1960 untuk menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS mempunyai asumsi data pada penelitian yang terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu (seperti data terdistribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari Structural Equational Modelling (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan antar variabel yang kompleks namun ukuran sample data yang kecil (30 – 100 data).

Persamaan model penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan:

$Y_1$  : Kepuasan Kerja

$Y_2$  : Kinerja Sumber Daya Manusia

$X_1$  : Gaya Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  : *Organizational Culture*

$e$  : Nilai Residu

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lainnya, serta hubungan suatu variabel laten dengan indicator-indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indicator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variabel laten.

### **3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)**

#### **1. Convergen Validity**

Convergent Validity dinilai berdasarkan korelasi antar komponen skor yang diestimasi menggunakan SmartPLS. Ukuran indikator reflektif individual dikatakan tinggi jika nilai cross loading  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur Ghozali & Latan, (2015) namun untuk penelitian tahap awal dengan nilai cross loading berkisar antara 0,50 sampai dengan 0,60 dianggap cukup baik, maka dalam penelitian digunakan batas cross loading sebesar 0,50.

#### **2. Internal Consistency**

Langkah selanjutnya melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR). Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha Cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan

komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas  $> 0.7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0.8$  sangat memuaskan.

### 3. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait-monotrait ratio of correlations). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait- monotrait ratio of correlations) (Henseler et al., 2016).. Dalam Fornell-Larcker, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

#### 3.6.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan

antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (I. G. N. M. Jaya & Sumertajaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q<sup>2</sup> predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

1. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi Coefficient of Determination (Rsquare). Interpretasi nilai R<sup>2</sup> sama dengan interpretasi R<sup>2</sup> regresi linear, yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin, (1998) kriteria R<sup>2</sup> terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). Hair et al., (2011) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R<sup>2</sup> dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

2. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi *predictive relevance* (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R<sup>2</sup> sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q<sup>2</sup> Stone-Geisser (Geisser, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q<sup>2</sup> yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi

prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai  $Q^2$  diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh  $D$ . *Blind folding* adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data  $D$  dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998). Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah  $Q^2$  predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil  $Q^2$  *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya  $>$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

#### 3.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai P-values dan t-values yang didapatkan melalui metode bootstrapping pada tabel Path Coefficients. Ghazali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi p value  $< 0.05$  dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1.96$  (Hair et al., 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos & Siguaw, (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

Dalam penelitian yang terdapat variabel intervening, menurut Ghazali (2009), suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Selanjutnya nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali,2009).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Gambaran umum responden berupa data demografik 80 responden yang terlibat pada riset ini dijabarkan pada tabel. Berdasarkan data yang dikumpulkan, didapatkan penjabaran partisipan berbasis jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir.

##### 4.1.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi
Laki-laki	33
Perempuan	47
<b>Total</b>	<b>80</b>

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1 yang menjelaskan tentang deskripsi jenis kelamin responden dapat dilihat dari 80 responden sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 47 responden. Sedangkan responden laki – laki berjumlah 33 responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini responden di dominasi oleh responden perempuan dengan jumlah responden lebih dari 40 (80 : 2).

##### 4.1.2 Usia

**Tabel 4.2**  
**Deskripsi Usia Responden**

Usia	Frekuensi
18 – 22	32
23 – 27	43

Diatas 28	5
<b>Total</b>	<b>80</b>

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 yang menjelaskan tentang deskripsi usia responden dapat dilihat dari 80 responden sebagian besar berusia 23 tahun hingga 27 tahun sebanyak 43 responden. Sedangkan jumlah responden terkecil berusia di atas 28 tahun berjumlah 5 responden. Selain itu 32 responden berusia 18 tahun hingga 22 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi dengan responden berusia 23 tahun hingga 27 tahun, dengan jumlah responden di atas 26 (80 : 3).

#### 4.1.3 Masa Kerja

**Tabel 4.3**

**Deskripsi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi
1 Tahun	14
2 Tahun	34
3 Tahun	25
4 Tahun	4
5 Tahun	3
<b>Total</b>	<b>80</b>

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 yang menjelaskan tentang deskripsi masa kerja responden dapat dilihat dari 80 responden sebagian besar memiliki masa kerja 2 tahun sebanyak 34 responden. Sedangkan jumlah responden terkecil dengan masa jabatan 5 tahun sebanyak 3. Selain itu responden dengan masa kerja 1 tahun sebanyak 14 responden, responden dengan masa kerja 3 tahun sebanyak 25 responden, dan responden dengan masa kerja 4 tahun sebanyak 4 responden.



Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden dengan masa kerja 2 tahun dan 3 tahun dengan jumlah responden diatas 16 (80 : 5).

#### 4.1.4 Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.4**

**Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden**

Masa Kerja	Frekuensi
SMA/SMK	51
D3	7
S1/D4	22
<b>Total</b>	<b>80</b>

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.4 yang menjelaskan tentang deskripsi pendidikan terakhir responden, dapat dilihat dari 80 responden sebagian besar menempuh pendidikan terakhir SMA/SMK yaitu sebanyak 51 responden. Sedangkan jumlah responden terkecil yaitu pendidikan terakhir D3 sebanyak 7 responden. Selain itu responden dengan Pendidikan terakhir S1/D4 sebanyak 22 responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi dengan responden menempuh pendidikan terakhir SMA/SMK, dengan jumlah responden diatas 26 (80:3).

#### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis statistik deskripsi ialah analisa untuk memberi penjabaran umum terkait data yang diperoleh. Pada analisis deskripsif didasarkan pada skor jawaban yang diberikan oleh responden dan dikategorikan menjadi lima kategori sebagaimana berikut:

1,00 – 1,80 = Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Untuk tanggapan partisipan di PT. Indopintan Sukses Mandiri pada variabel dapat dideskripsikan sebagai berikut:

#### 4.2.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang secara ideal dapat membangun kepercayaan dan rasa hormat SDMnya, mengungkapkan keyakinan pada visi misi perusahaan, serta menekankan sifat kritis dari pemahaman bersama untuk kemajuan perusahaan. Menurut survey yang dilakukan, indeks pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dijelaskan dalam tabel 4.5

Tabel 4.5

#### Satistik Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Indeks										rata-rata	Kriteria
		STS		TS		N		S		SS			
		F	F	F	F	F	F	F	FS	F	FS		
1	Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi	2	2	8	1	2	6	2	10	2	12	3,79	Tinggi
2	Memberikan dukungan SDM	2	2	6	1	1	5	3	13	2	11	3,84	Tinggi
3	Stimulasi intelektual	2	2	6	1	2	7	1	64	3	15	3,85	Tinggi
4	Model motivasi inspirasional yang sesuai	2	2	8	1	1	4	2	11	2	12	3,84	Tinggi

Nilai rata-rata	3,83	Tinggi
-----------------	------	--------

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, skor rata-rata jawaban responden untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 3.83, masuk dalam kriteria tinggi. Artinya kepemimpinan transformasional sudah dipersepsikan baik oleh responden. Secara keseluruhan semua rata-rata skor indikator juga bernilai di atas 3,40 yang berarti gaya kepemimpinan transformasional dari segi mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, memberikan dukungan SDM, stimulasi intelektual, model motivasi inspirasional yang sesuai dipersepsikan baik oleh responden. Dari keempat indikator, skor tertinggi adalah stimulasi intelektual sebesar 3,85, dalam hal ini responden menganggap bahwa pemimpin memiliki intelektual tinggi. Sementara itu skor terendah ada pada indikator mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi yaitu sebesar 3,79 dan masih masuk dalam kategori baik. Mengacu pada keterangan ini maka diperoleh kesimpulan bahwa sada ini berarti responden menganggap pemimpin memiliki kepribadian yang baik.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Organizational Culture

Indikator variabel organizational culture yaitu sistem nilai dan norma yang diterima secara luas oleh SDM perusahaan untuk dipelajari, diterapkan dan dikembangkan dalam perusahaan. Menurut survey yang dilakukan, indeks pada variabel Gaya Kepemimpinan dijelaskan dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6

## Statistik Deskripsi Variabel Organizational Culture

No	Indikator	Indeks										rata - rata	Kriteria
		STS		TS		N		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Konsistensi	0	0	4	8	10	40	30	120	36	180	4,35	Sangat Tinggi
2	Berkompetisi secara positif	1	1	3	6	10	40	25	100	41	205	4,40	Sangat Tinggi
3	Mengutamakan kerjasama tim	0	0	1	2	10	40	27	108	42	210	4,50	Sangat Tinggi
4	Adaptasi	0	0	4	8	13	52	28	112	35	175	4,34	Sangat Tinggi
Nilai rata-rata												4,40	Sangat Tinggi

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, skor rata-rata jawaban responden untuk variabel organizational culture yaitu sebesar 4,40, masuk dalam kriteria sangat tinggi. Artinya organizational culture sudah dipersepsikan sangat baik oleh responden. Secara keseluruhan semua rata-rata skor indikator juga bernilai di atas 4,20 yang berarti organizational culture dari segi konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, adaptasi dipersepsikan sangat baik oleh responden. Dari keempat indikator, skor tertinggi adalah mengutamakan kerjasama tim sebesar 4,50, dalam hal ini responden menganggap bahwa responden sangat mengutamakan kerjasama tim. Sementara itu skor terendah ada pada adaptasi yaitu sebesar 4,34 dan masih masuk dalam kategori sangat baik. Mengacu pada keterangan ini maka diperoleh kesimpulan bahwa responden menganggap budaya di organisasi sudah mengutamakan kepentingan karyawannya.

### 4.2.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator variabel kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut survey yang dilakukan, indeks pada variabel Gaya Kepemimpinan dijelaskan dalam tabel 4.7.

**Tabel 4.7**

**Satistik Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Indeks										rata - rata	Kriteria
		STS		TS		N		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Kerja	0	0	2	4	20	60	31	124	27	135	4,29	Sangat Tinggi
2	Supervisi	0	0	2	4	19	76	27	108	32	160	4,35	Sangat Tinggi
3	Upah	0	0	6	12	13	52	39	156	22	110	4,13	Tinggi
4	Promosi	1	1		0	24	96	28	112	27	135	4,30	Sangat Tinggi
5	Rekan kerja	0	0	3	6	17	68	28	112	32	160	4,33	Sangat Tinggi
Nilai rata-rata											4,28	Sangat Tinggi	

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 4,28, masuk dalam kriteria sangat tinggi. Artinya kepuasan kerja sudah dipersepsikan sangat baik oleh responden. Secara keseluruhan semua rata-rata skor indikator juga bernilai di atas 3,40 yang berarti kerja, supervisi, upah, promosi, rekan kerja dipersepsikan baik oleh responden. Dari kelima indikator, skor tertinggi adalah rekan kerja sebesar 4,33, dalam hal ini responden memiliki rekan kerja yang saling membantu satu dengan yang lain. Sementara itu skor terendah ada pada upah yaitu sebesar 4,13 dan masih masuk

dalam kategori baik. Mengacu pada keterangan ini maka diperoleh kesimpulan bahwa responden menganggap sudah puas bekerja di PT. Indopintan Sukses Mandiri.

#### 4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Indikator variabel kinerja sumber daya manusia yaitu prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut survey yang dilakukan, indeks pada variabel Gaya Kepemimpinan dijelaskan dalam tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Satistik Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

No	Indikator	Indeks										rata-rata	Kriteria
		STS		TS		N		S		SS			
		F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
1	Kualitas pekerjaan	0	0	3	6	2	84	2	10	3	15	4,3	Sangat Tinggi
2	Kuantitas pekerjaan	1	1	7	4	2	11	2	92	2	10	4,0	Tinggi
3	Ketepatan waktu	0	0	8	1	1	48	2	96	3	18	4,2	Sangat Tinggi
4	Meminimalkan kesalahan	0	0	4	8	1	56	2	11	3	16	4,3	Sangat Tinggi
Nilai rata-rata											4,2	Sangat Tinggi	

Sumber: Data primier yang diolah

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, skor rata-rata jawaban responden untuk variabel kinerja sumber daya manusia yaitu sebesar 4,23, masuk dalam kriteria sangat tinggi. Artinya kinerja sumber daya manusia sudah dipersepsikan sangat baik oleh responden. Secara keseluruhan semua rata-rata skor indikator juga bernilai di atas

3,40 yang berarti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, meminimalkan kesalahan dipersepsikan baik oleh responden. Dari keempat indikator, skor tertinggi adalah meminimalkan kesalahan sebesar 4,31, dalam hal ini responden selalu berdedikasi penuh dalam menyelesaikan pekerjaan maupun tugas yang diberikan atasan. Sementara itu skor terendah ada pada kuantitas pekerjaan yaitu sebesar 4,04 dan masih masuk dalam kategori baik. Mengacu pada keterangan ini maka diperoleh kesimpulan bahwa responden bekerja di PT. Indopintan Sukses Mandiri, kinerja responden semakin meningkat.

#### 4.3 Analisis Data

##### 4.3.1 Uji Instrumen Data

##### 4.3.1.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

##### a. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4.9

#### Average Variance Extracted (AVE)

Construct Reliability and Validity	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.800	Valid
X2. Organizational Culture	0.765	Valid
Y1. Kepuasan Kerja	0.734	Valid
Y2. Kinerja Sumber Daya Manusia	0.688	Valid

Berdasarkan tabel diatas, setiap variabel menunjukkan nilai AVE (Average Variance Extracted) > 0.5 dengan nilai variabel Gaya Kepemimpinan

Transformasional (X1) sebesar 0.800, nilai Organizational Culture (X2) sebesar 0.765, nilai Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 0.734, dan nilai Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2) sebesar 0.688. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini dapat dikatakan baik atau valid secara discriminant validity (validitas diskriminan).

#### b. Uji Validitas Konvergen

**Tabel 4.10**

**Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0.886	Valid
	X1.2	0.910	Valid
	X1.3	0.880	Valid
	X1.4	0.901	Valid
X2. Organizational Culture	X2.1	0.880	Valid
	X2.2	0.920	Valid
	X2.3	0.801	Valid
	X2.4	0.892	Valid
Y1. Kepuasan Kerja	Y1.1	0.894	Valid
	Y1.2	0.906	Valid
	Y1.3	0.836	Valid
	Y1.4	0.766	Valid
	Y1.5	0.874	Valid
Y2. Kinerja Sumber Daya Manusia	Y2.1	0.820	Valid
	Y2.2	0.699	Valid
	Y2.3	0.878	Valid
	Y2.4	0.906	Valid

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa setiap indikator menunjukkan nilai outer loading sebesar  $> 0.5$  data diatas tidak menunjukkan adanya indikator variabel yang nilai outer loadingnya  $< 0.5$  sehingga semua indikator dinyatakan baik atau valid secara convergent validity.



### c. Uji Cronbach's Alpha dan Reabilitas Komposit

**Tabel 4.11**

#### **Cronbach's Alpha dan Reabilitas**

Construct Reability And Validity	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
X1. Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.917	0.941	Reliable
X2. Organizational Culture	0.896	0.928	Reliable
Y1. Kepuasan Kerja	0.908	0.932	Reliable
Y2. Kinerja Sumber Daya Manusia	0.846	0.897	Reliable

Berdasarkan tabel diatas, setiap variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan composite reliability  $> 0.5$ . Cronbach's Alpha dengan nilai variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0.917, nilai variabel Organizational Culture sebesar 0.896, nilai variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.908, dan nilai variabel Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.846. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian ini dapat dikatakan reliable.

### d. Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.12**

#### **Collinearity Sastistic (VIF)**

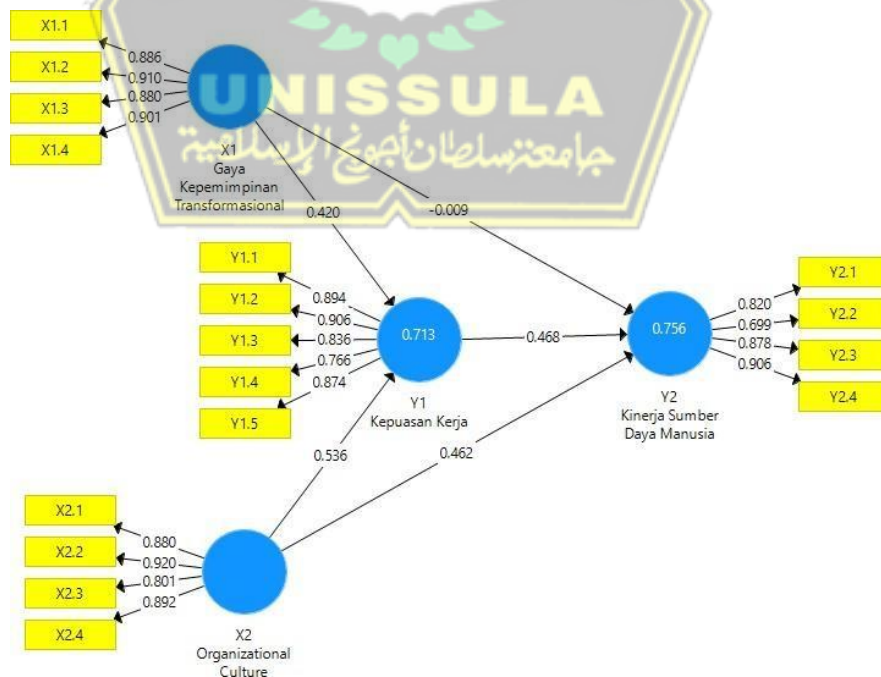
Collinearity Statistik (VIF)	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Organizational Culture	Kepuasan Kerja	Kinerja Sumber Daya Manusia
Gaya Kepemimpinan Transformasional			1.436	2.050
Organizational Culture			1.436	2.437
Kepuasan Kerja				3.480

Kinerja Sumber Daya Manusia				
-----------------------------	--	--	--	--

Berdasarkan tabel diatas, hasil dari Collinearity Statistics (VIF) untuk melihat uji multikolinearitas dengan hasil nilai inner dari variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 1.436, variabel Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja sebesar 1.436, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 2.050, variabel Organizational Culture terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 2.437 dan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 3.480. Dari masing – masing variabel VIF < 5 maka tidak melanggar uji asumsi multikolinearitas.

**4.3.1.2 Analisis Model Struktural (Inner Model )**

**a. Uji Path Coefficient**



**Gambar 4.1 Uji Path Coefficient**

Uji ini digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa path coefficient terbesar ditunjukkan dari pengaruh Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.536. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.468. Selanjutnya pengaruh terbesar ketiga adalah pengaruh Organizational Culture terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 0.462. Selanjutnya pengaruh terbesar keempat adalah pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.420. Lalu berikutnya pengaruh terkecil adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar -0.009.

Berdasarkan pada uraian hasil diatas, maka dapat ditunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja, variabel Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja, variabel Organizational Culture terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia memiliki path coefficient dengan angka yang positif, dengan kata lain pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang dipengaruhinya adalah searah. Sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia, memiliki path coefficient dengan angka yang negatif, dengan kata lain pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya adalah berlawanan arah.

#### **b. Uji Kebaikan Model (Godness of Fit)**

Besarnya coefficient determination (R-square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel dependen dipenuhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan

pengolahan data yang telah dilakukan menggunakan SmartPLS 3.0 maka diperoleh nilai R-square sebagai berikut:

**Tabel 4.13**

**R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Y1. Kepuasan Kerja	0.713	0.705
Y2. Kinerja Sumber Daya Manusia	0.756	0.746

Tabel R-Square digunakan untuk melihat pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja dan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Culture, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan pada sajian data diatas dapat diketahui bahwa besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Culture terhadap Kepuasan Kerja sebesar 71,3%, kemudian besar pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Organizational Culture, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 75,6%.

Penilaian good of fit diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square maka model dapat dikatakan semakin baik dan fit dengan data. Adapun hasil perhitungan dari Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1-[(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)] \\
 &= 1-[(1-0,713) \times (1-0,756)] \\
 &= 1-[(0,287 \times 0,244)]
 \end{aligned}$$

$$= 1 - 0,070$$

$$= 0,930$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, diperoleh Q-Square sebesar 0,930. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 93%, sedangkan sisanya 7% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. Dengan demikian dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

#### 4.3.2 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan cara melihat t Statistics dan P Values. Hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila P Values < 0,05%.

**Tabel 4.14**

**Direct Effect (Pengaruh Langsung)**

Path Coefficients	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0,420	0,432	0,075	5,593	0,000	Positif, Signifikan
Organizational Culture -> Kepuasan Kerja	0,536	0,526	0,099	5,400	0,000	Positif, Signifikan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-0,009	0,012	0,120	0,071	0,944	Negatif, Tidak Signifikan

-> Kinerja Sumber Daya Manusia						
Organizational Culture -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,462	0,461	0,108	4,279	0,000	Positif, Signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia	0,468	0,448	0,147	3,187	0,002	Positif, Signifikan

Penelitian ini mengajukan 4 hipotesis. Pengujian hipotesis ini menggunakan teknik analisis bootstrapping. Melalui hasil nilai t-statistik yang diperoleh, dapat diketahui pengaruh tingkat signifikansi antara variabel independen ke variabel dependen. Apabila nilai t-statistik  $> 1,985$  (t-tabel) dengan tingkat signifikansi sebesar 5% maka pengaruhnya adalah signifikan. Selanjutnya melalui hasil dari nilai P Values yang diperoleh apabila nilai P Values pada setiap variabel  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Pengaruh positif dapat dilihat melalui Original Sample. Hasil ringkasan pengujian pengaruh langsung dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4.15**

**Hasil Pengujian Pengaruh Langsung (Path Coefficients)**

Path Coefficients	Hipotesis	Arah	Besar Pengaruh	P Values	Ket.
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	H1	+	0,420	0,000	Diterima
Organizational Culture -> Kepuasan Kerja	H2	+	0,536	0,000	Diterima
Gaya Kepemimpinan Transformasional ->	H3	-	-0,009	0,944	Ditolak

Kinerja Sumber Daya Manusia					
Organizational Culture -> Kinerja Sumber Daya Manusia	H4	+	0,462	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja -> Kinerja Sumber Daya Manusia	H5	+	0,468	0,002	Diterima

Berdasarkan hasil analisis direct effects inner model dalam tabel 4.15 diatas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

**Hipotesis 1 (H1) : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil P Values < 0.05 dan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini memberikan pengertian semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan yaitu dalam hal mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, memberikan dukungan SDM, stimulasi intelektual, model motivasi inspirasional yang sesuai dapat mempengaruhi kepuasan kerja dimana karyawan menjadi semakin puas dengan pekerjaan, supervisi, upah, promosi, rekan kerja.

**Hipotesis 2 (H2) : Organizational Culture berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil P Values  $< 0.05$  dan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) variabel Organizational Culture dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini memberikan pengertian semakin baik organizational culture maka semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik pengaruh organizational culture yang diterapkan yaitu dalam hal konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, adaptasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dimana karyawan menjadi semakin puas dengan pekerjaan, supervisi, upah, promosi, rekan kerja.

**Hipotesis 3 (H3) : Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil P Values  $< 0.05$  dan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dinyatakan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini memberikan pengertian meningkatnya atau menurunnya gaya kepemimpinan transformasional tidak akan memberikan pengaruh pada daya manusia semakin menurun. Dalam hal ini semakin adanya peningkatan atau penurunan pada gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan yaitu dalam hal mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, memberikan dukungan sdm, stimulasi intelektual, dan model motivasi inspirasional yang sesuai tidak dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dimana karyawan dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan meminimalkan kesalahan.



Hasil riset ini bertolak belakang dengan hasil dari riset eriyanto, Qalati et al., (2022); Sürücü et al., (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

**Hipotesis 4 (H4) : Organizational Culture berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil P Values  $< 0.05$  dan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) variabel Organizational Culture berpengaruh dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini memberikan pengertian semakin baik organizational culture maka semakin baik juga kepuasan kinerja sumber daya manusia. Dalam hal ini semakin baik pengaruh organizational culture yang diterapkan yaitu dalam hal konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, dan adaptasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dimana karyawan menjadi semakin baik dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan meminimalkan kesalahan. Hasil riset ini mendukung hasil dari riset Gencer et al., (2021); Pujiono et al., (2020) menyatakan *organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

**Hipotesis 5 (H5) : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang menunjukkan hasil P Values  $< 0.05$  dan hasil analisis pengaruh langsung (direct effect) variabel Kepuasan Kerja

bepengaruh dinyatakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal ini memberikan pengertian semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga kepuasan kinerja sumber daya manusia. Dalam hal ini semakin baik pengaruh kepuasan kerja yang diterapkan yaitu dalam hal kerja, supervisi, upah, promosi, dan rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dimana karyawan menjadi semakin baik dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan meminimalkan kesalahan. Hasil riset ini mendukung hasil dari riset Alwali & Alwali, (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh sebesar 0,420 terhadap variabel kepuasan kerja, dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2. Variabel organizational culture mempunyai pengaruh sebesar 0,536 terhadap variabel kepuasan kerja, dengan kata lain organizational culture berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja sumber daya manusia.
4. Variabel organizational culture mempunyai pengaruh sebesar 0,462 terhadap variabel kinerja sumber daya manusia, dengan kata lain organizational culture berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh sebesar 0,468 terhadap variabel kinerja sumber daya manusia, dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka Implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja di PT. Indopintan Sukses Mandiri. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan yaitu dalam hal mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi, memberikan dukungan SDM, stimulasi intelektual, model motivasi inspirasional yang sesuai dapat mempengaruhi kepuasan kerja dimana karyawan menjadi semakin puas dengan pekerjaan, supervisi, upah, promosi, rekan kerja.
2. Variabel organizational culture mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja di PT. Indopintan Sukses Mandiri. Artinya semakin baik organizational culture maka semakin baik juga kepuasan kerja karyawan. Dalam hal ini semakin baik pengaruh organizational culture yang diterapkan yaitu dalam hal konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, adaptasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dimana karyawan menjadi semakin puas dengan pekerjaan, supervisi, upah, promosi, rekan kerja.
3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Indopintan Sukses Mandiri. Artinya semakin baik atau semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional tidak ada pengaruhnya pada kepuasan kinerja sumber daya manusia.

4. Variabel organizational culture mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Indopintan Sukses Mandiri. Artinya semakin baik organizational culture maka semakin baik juga kepuasan kinerja sumber daya manusia. Dalam hal ini semakin baik pengaruh organizational culture yang diterapkan yaitu dalam hal konsistensi, berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, dan adaptasi dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dimana karyawan menjadi semakin baik dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan meminimalkan kesalahan.
5. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja sumber daya manusia di PT. Indopintan Sukses Mandiri. Artinya semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik juga kepuasan kinerja sumber daya manusia. Dalam hal ini semakin baik pengaruh kepuasan kerja yang diterapkan yaitu dalam hal kerja, supervisi, upah, promosi, dan rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dimana karyawan menjadi semakin baik dalam kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan meminimalkan kesalahan.

### 5.3 Saran

1. Pemimpin perlu meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dengan memberikan contoh penerapan visi perusahaan, mampu memberikan dukungan bagi sdm, memiliki intelektual tinggi, model motivasi inspirasional yang sesuai di perusahaan

2. Karyawan perlu meningkatkan organizational culture dengan melakukan pekerjaan dengan konsisten, mampu berkompetisi secara positif, mengutamakan kerjasama tim, mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja.
3. Pemimpin perlu meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan karyawan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya, melakukan pengawasan kinerja SDM, memberikan gaji yang adil, memberikan promosi sesuai peraturan.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka terdapat beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Indopintan Sukses Mandiri, sehingga hasil penelitian ini hanya berlaku pada karyawan PT. Indopintan Sukses Mandiri, yang memungkinkan berbeda hasil jika diteliti di perusahaan lain.
2. Penelitian hanya dilakukan menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data sehingga kevalidan data yang diisikan diluar kontrol dari peneliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Al-Amin, M. (2018). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATING EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Lecturer at the Department of Management at North South University, Dhaka, Bangladesh*, 7(2), 1991–4938. <https://doi.org/10.4324/9781315271255-9>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Banerjee, B., Alén, E., & Gupta, B. (2017). Transformational leadership and creative performance: A dyadic analysis of salespeople and their supervisors. *Asian Journal of Business and Accounting*, 10(1), 201–233.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*, 53(10), 2377–2389. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0063>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(6), 812–833. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0219>
- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership*

*in Health Services*, 35(2), 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>

Dimitrios, B., & Athanasios, K. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149.

Fontoura, P., & Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance: An empirical study on a Portuguese energy supplier. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333–353. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2019-0012>

Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2021). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least square: Concept, application technique using Smart PLS 3.0 program for empirical research*. Diponegoro University Publishing Agency.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Huang, W.-R. (2019). *Job Training Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.89117>

Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective. *Employee Relations*, 40(6), 1036–1053. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0038>

Jahanbazi Goujani, A., Shahin, A., Nasr Isfahani, A., & Safari, A. (2019). Analyzing the influence of job satisfaction on hostage employee loyalty in Isfahan Province Gas Company. *Benchmarking*, 26(6), 1728–1748.



<https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0093>

- Jones, T. L. (2019). A new transformational leadership: A Meadian framework for a new way forward. *Leadership*, 15(5), 555–575. <https://doi.org/10.1177/1742715018777341>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(1), 652–666. <https://doi.org/10.3390/ijerph120100652>
- Li, C., Zhao, H., & Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of Business Research*, 68(6), 1149–1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mangkunegara, A. A. A. P., & Huddin, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management*, 4(4), 189–195. <https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040404>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mohd Nasurdin, A., Tan, C. L., & Naseer Khan, S. (2020). Can high performance work practices and satisfaction predict job performance? An examination of the Malaysian private health-care sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(4), 521–540. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2019-0090>
- Mohd Zin, M. L., Ibrahim, H., Aman-Ullah, A., & Ibrahim, N. (2022). Transformational leadership, job enrichment and recognition as predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2022-0010>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work

environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>

Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, & Wijayanti, R. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335. <https://doi.org/10.1108/ijpl-11-2019-0071>

Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskhelie, M. B. (2022). *Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model*. 8(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016%2Fj.heliyon.2022.e11374>

Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>

Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)

Savović, S. (2017). Organizational culture differences and post-acquisition performance: The mediating role of employee attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(5), 719–741. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0043>

Seidu, S., Opoku Mensah, A., Issau, K., & Amoah-Mensah, A. (2022). Does organisational culture determine performance differentials in the hospitality industry? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 535–552. <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2020-0208>

Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower

- transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467–483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Tran, Q. H. N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>
- Widodo. (2017). *Metodologi penelitian : populer dan praktis*. Rajawali Pers.