

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Supriyono**

Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

[prinlander@gmail.com](mailto:prinlander@gmail.com)

**Abstrak.** Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian melibatkan 250 responden pada Direktorat Programming dan Direktorat Teknik TVRI Kantor Pusat Jakarta. Analisis data menggunakan model SEM analisis dengan program Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung secara negatif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional kedua-duanya berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

**Kata kunci:** pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, budaya organisasi, kepemimpinan.

**Abstract.** This study aims to analyze the influence of organizational culture and transformational leadership styles on employee performance through job satisfaction. The study involved 250 respondents at the Directorate of Programming and the Directorate of Engineering TVRI, Jakarta Head Office. Data analysis used the SEM model of the analyst with the Amos program. The results showed that organizational culture had a positive and significant direct effect on employee performance. Transformational leadership style has a significant negative direct effect on employee performance, while job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Both organizational culture and transformational leadership style have a significant positive effect on job satisfaction, so that transformational leadership style and organizational culture have a significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable.

**Keywords:** direct influence, indirect effect, organizational culture, leadership.

## **PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Masalah.** Media Televisi merupakan sebuah perusahaan dimana proses kerja dijalankan oleh beberapa tim yang heterogen. Performa perorangan sebagai anggota tim sangat mempengaruhi hasil kerja tim dan pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam kerja tim dibutuhkan visi dan misi yang jelas dan leadership style yang sesuai. Sedangkan untuk kreativitas dalam berkarya, karyawan membutuhkan kondisi yang nyaman untuk berkreasi. Bila syarat-syarat tersebut diatas sudah dapat dipenuhi maka manajemen dapat lebih mudah untuk meningkatkan kinerja karyawannya demi peningkatan kinerja perusahaan.

Dari data penelitian yang didapat dilapangan menunjukkan bahwa Audience Share TVRI sangat rendah dibandingkan dengan 10 TV swasta Nasional lainnya, dimana TVRI berada pada posisi juru kunci yaitu 1.4%, sedangkan kemampuan jangkauan transmisi yang dimiliki TVRI adalah 70% dari total jumlah penduduk Indonesia. Disamping hal tersebut, dalam proses produksi, efisiensi dalam penggunaan sumberdaya masih kurang, manajemen waktu yang

terabaikan, pengetahuan para karyawan juga belum merata dan masih terjadi pelanggaran disiplin dalam hal mengikuti aturan jam kerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan menganalisis secara terbatas terhadap beberapa faktor yang berpotensi memberi kontribusi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini penulis mengamati budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Penelitian bertujuan : 1) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. 2) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 4) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 5) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

## KAJIAN TEORI

**Budaya Organisasi.** Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Dalam Wikipedia bahasa Indonesia, teori budaya organisasi merupakan sebuah teori komunikasi yang mencakup semua simbol komunikasi (tindakan, rutinitas, dan percakapan) dan makna yang dilekatkan orang terhadap simbol tersebut. Dalam konteks perusahaan, budaya organisasi dianggap sebagai salah satu strategi dari perusahaan dalam meraih tujuan serta kekuasaan.

**Definisi Budaya Organisasi.** Menurut Robbin (2006: 332) budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara lebih seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Fitur kunci dari budaya adalah : 1) Budaya juga dimiliki oleh anggota organisasi. 2) Budaya membantu anggota organisasi memecahkan dan memahami hal-hal yang dihadapi oleh organisasi, baik secara internal maupun eksternal. 3) Karena asumsi, keyakinan, dan harapan yang membentuk budaya telah bekerja dari waktu ke waktu, anggota organisasi percaya bahwa hal itu adalah sah. Oleh karena itu, Budaya Organisasi diajarkan kepada orang-orang yang bergabung dengan organisasi. 4) Asumsi-asumsi, keyakinan, dan harapan sangat mempengaruhi bagaimana orang melihat, berpikir, merasa, dan berperilaku dalam organization.

**Model Budaya Organisasi Denison.** Model budaya organisasi Denison disusun berdasarkan pemikiran bahwa organisasi yang berhasil harus mampu menyelesaikan kontradiksi yang terjadi pada berbagai unsur budaya organisasi yang mendukung kinerja organisasi yang baik. Organisasi yang berfokus kepada pasar seringkali memiliki masalah dalam integrasi internal. Di lain pihak, organisasi-organisasi yang terintegrasi secara baik dan terlalu diatur biasanya mengalami kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukannya, Fey & Denison (2003) yang berjudul "*Organizational Culture And Effectiveness: Can American Theory Be Applied In Russia?*" menyatakan bahwa terdapat 4 aspek dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Aspek-aspek tersebut adalah *involvement*, *consistency*, *adaptability* dan *mission*. Keempat aspek tersebut masing-masing memiliki 4 dimensi, sehingga keseluruhan terdapat 16 dimensi pengukuran budaya organisasi. Kesemuanya secara bersama memiliki implikasi variabel-variabel budaya yang mempengaruhi kinerja organisasi.

**Gaya Kepemimpinan Transformasional.** Gaya Kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004) adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari

falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi (Gary Yukl, 2007). Menurut Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, efektifitas individu secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Formulasi asli teori tersebut (Bass,1985 dalam Yukl: 2007) meliputi tiga jenis perilaku transformasional: pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pengaruh Ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan dorongan dan pelatihan bagi pengikut. Sebuah revisi dari teori itu telah menambahkan perilaku transformasional lainnya yang disebut “motivasi inspirasional” yang meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan symbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat.

**Kepuasan Kerja.** Sebelum masuk pada pembahasan kepuasan kerja, sebaiknya terlebih dahulu kita mengerti tentang pengertian kerja. Menurut Malayu Hasibuan (2006:41) Kerja adalah sejumlah aktifitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk melakukan sebuah pekerjaan. Robbins ( 2008: 40), Kepuasan Kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sikap dari pada perilaku. Sedangkan menurut Malayu SP Hasibuan (2006:202) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh sikap kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, diluar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya. Veithzal Rivai (2004: 475) mendefinisikan Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak puas dalam bekerja. Sedangkan Mangkunegara (2005:117) mendefinisikan lebih rinci bahwa kepuasan kerja adalah: “Perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti: gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan,

Ada lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, (Luthans 2006) antara lain yaitu : 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. 2) Atasan (*supervision*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figure ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. 3) Teman sekerja (*workers*). Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. 4) Promosi (*promotion*). Merupakan faktor

yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. 5) Gaji atau upah (*pay*). Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

**Kinerja Karyawan.** Pengertian Kinerja. Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja diartikan sebagai Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja sebagai :”Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas, sering dihubungkan dengan produktifitas”. Sedangkan Rivai (2009:549) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan menurut Veitzal Rivai adalah: Kualitas kerja, Efisiensi, Kemampuan Karyawan, Ketepatan waktu, Pengetahuan Karyawan, Kreativitas dan Melaksanakan tugas sesuai prosedur. Dari definisi-definisi oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai SDM dalam satuan periode waktu tertentu berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**Kerangka Pemikiran.** Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang disusun berdasar uraian dan penelitian-penelitian terdahulu. Terdapat tiga macam variabel penelitian, yakni variabel eksogen yang terdiri dari budaya organisasi (X1), gaya kepemimpinan transformasional. Variabel mediasi yakni kepuasan kerja (Y) merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen dan mempengaruhi variabel endogen yakni kinerja karyawan (Z). Terdapat 5 hipotesis yang akan diuji untuk menjawab permasalahan penelitian. Hipotesis penelitian disampaikan sebagai berikut :

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H2 : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H4: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

H5: Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

## METODE

Variabel-variabel penelitian adalah : 1) *Independent Variable* / variabel bebas adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Direktorat *Programming* dan Direktorat Teknik di TVRI Kantor Pusat Jakarta. 2) *Dependent Variable* / variabel terikat adalah kinerja karyawan pada Direktorat *Programming* dan Direktorat Teknik di TVRI Kantor Pusat Jakarta. 3) Variabel *Intervening* / Variabel antara adalah kepuasan kerja karyawan pada Direktorat *Programming* dan Direktorat Teknik di TVRI Kantor Pusat Jakarta

Populasi penelitian adalah karyawan TVRI Kantor Pusat Jakarta yang berjumlah 706 orang. Jumlah sampel berdasarkan Hair *et.al* (1995) dalam Ferdinand (2006:46) sebanyak 250 orang. Data diperoleh dengan kuisioner yang dibagikan kepada responden. Metode analisa dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan *Structural Equation Modelling (SEM)* program AMOS Versi 21 .Model ini dikembangkan dengan memasukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang merupakan variable moderasi, serta pengaruh dari kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian, yang meliputi jenis kelamin, masa kerja, usia dan pendidikan terakhir. Adapun gambaran yang diperoleh mengenai karakteristik demografik responden dari hasil olah data diketahui bahwa sebagian besar responden adalah pria sebesar 70,4%. Hal ini karena profesi yang ditekuni lebih banyak membutuhkan tenaga lapangan dalam dunia industri televisi. Dari usia responden menunjukkan bahwa presentasi terbesar berada pada rentang usia 26-30 dimana usia-usia pada rentang ini dalam katagori usia produktif. Data pendidikan responden menunjukkan bahwa angka terbesar berada pada pendidikan S1. Sedangkan masa kerja rata-rata responden relatif merata, tetapi untuk angka terbesar berada pada rentang masa bakti 4-7 tahun, artinya secara garis besar karyawan-karyawan yang menjadi responden pada penelitian ini sudah memiliki masa bakti yang relatif cukup lama karena diatas 5 tahun.

**Analisis Statistik Deskriptif.** Analisis ini bertujuan mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel yang diteliti yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik *scoring* yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus Ferdinand (2006).

**Tabel 1.** Indeks Variabel Penelitian

| Variabel                   | Indeks rata-rata | katagori |
|----------------------------|------------------|----------|
| Budaya Organisasi          | 35.71            | Sedang   |
| Gaya Kep. Transformasional | 30.00            | Rendah   |
| Kepuasan Kerja             | 37.50            | Sedang   |
| Kinerja Karyawan           | 24.49            | Rendah   |

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

**Analisis Faktor Konfirmatori.** Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0,70.

**Tabel 2.** Uji Reliabilitas Variabel

| Indikator/Variabel                        | Loading Factor | Ket.  | Construct Reliability | Keterangan |
|---|----------------|-------|-----------------------|------------|
| <b>Budaya Organisasi</b>                  |                |       |                       |            |
| Keterlibatan                              | 3.83           | Valid | 0.82                  |            |
| Konsistensi                               | 16.16          | Valid | 0.92                  |            |
| Adaptabilitas                             | 17.17          | Valid | 0.88                  | Reliabel   |
| Misi                                      | 15.45          | Valid | 0.91                  |            |
| <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> |                |       |                       |            |
| Behavioral                                | 9.11           | Valid | 0.91                  |            |
| Atributed                                 | 8.50           | Valid | 0.89                  |            |
| Motivasi                                  | 5.84           | Valid | 0.91                  | Reliabel   |
| InspirasionalStimulasi                    | 5.35           | Valid | 0.88                  |            |
| Intelektual                               | 2.69           | Valid | 0.89                  |            |
| Pertimbangan                              |                |       |                       |            |
| Berhubungan                               |                |       |                       |            |
| <b>KepuasanKerja</b>                      |                |       |                       |            |
| Pekerjaan                                 | 4.64           | Valid | 0.89                  |            |
| Atasan                                    | 3.12           | Valid | 0.89                  |            |
| Teman kerja                               | 7.30           | Valid | 0.93                  | Reliabel   |
| Karir                                     | 7.15           | Valid | 0.94                  |            |
| Gaji                                      | 6.56           | Valid | 0.93                  |            |
| Lingkungan                                | 6.50           | Valid | 0.93                  |            |

**Kunerja Karyawan**

|                 |      |       |      |          |
|-----------------|------|-------|------|----------|
| Kualitas        | 3.61 | Valid | 0.82 |          |
| Efisiensi       | 1.32 | Valid | 0.72 |          |
| Kemampuan       | 2.76 | Valid | 0.78 |          |
| Ketepatan waktu | 2.15 | Valid | 0.86 | Reliabel |
| Pengetahuan     | 2.97 | Valid | 0.93 |          |
| Kreativitas     | 2.50 | Valid | 0.88 |          |
| Prosedur        | 3.15 | Valid | 0.94 |          |

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan pengamatan pada Tabel 2 di atas tampak bahwa terdapat nilai reliabilitas yang lebih besar dari 0,70 untuk masing-masing indikator. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator valid atau handal untuk digunakan dalam penelitian

**Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*.** Pengujian kesesuaian model penelitian digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian.

**Tabel 3.** Uji Kesesuaian Model

| Goodness of fit index   | Kriteria    | Cut of value | Keterangan |
|-------------------------|-------------|--------------|------------|
| Significant Probability | $\geq 0,05$ | 0,057        | fit        |
| RMSEA                   | $\leq 0,08$ | 0,035        | fit        |
| GFI                     | 0 sampai 1  | 0,925        | Fit        |
| CMIN / DF               | $\leq 2,00$ | 1,207        | Fit        |
| TLI                     | $\geq 0,90$ | 0,982        | Fit        |
| CFI                     | $\geq 0,90$ | 0,990        | Fit        |
| NFI                     | $\geq 0,90$ | 0,947        | Fit        |
| CFI                     | $\geq 0,90$ | 0,990        | Fit        |
| RFI                     | $\geq 0,90$ | 0,902        | Fit        |

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah tersaji diatas, diketahui dari kriteria yang ada diantaranya yang berada pada kondisi baik (Fit). Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang baik.

**Analisis Full Model Structural Equation Model.** Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model*(SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengujian model dalam *Structural Equation Model* dilakukan dengan dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi.

**Tabel 4.** Regression Weight Structural Equation Modeling

|                  |      |                   | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Keterangan |
|------------------|------|-------------------|----------|-------|--------|-------|------------|
| Kepuasan Kerja   | <--- | Budaya Organisasi | 0,381    | 0,041 | 9,258  | ***   | Signifikan |
| Kepuasan Kerja   | <--- | Transformasional  | 0,315    | 0,136 | 2,314  | 0,021 | Signifikan |
| Kinerja Karyawan | <--- | Kepuasan Kerja    | 0,170    | 0,063 | 2,701  | 0,007 | Signifikan |
| Kinerja Karyawan | <--- | Budaya Organisasi | 0,081    | 0,033 | 2,451  | 0,014 | Signifikan |
| Kinerja Karyawan | <--- | Transformasional  | -0,215   | 0,078 | -2,755 | 0,006 | Signifikan |

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Setelah diketahui model SEM sesuai dengan kerangka penelitian, maka untuk pengujian hipotesis didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel *Regression Weights Analisis Structural Equation Modeling* sebagai berikut:

Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio*(CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu diatas 1,66 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P (probabilitas). Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan.

**Pengujian Hipotesis.** Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data memberikan informasi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data memberikan informasi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data memberikan informasi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data memberikan informasi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 5 pada penelitian ini adalah adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan dari pengolahan data memberikan informasi bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Pembahasan.** Pada bab ini, telah disampaikan mengenai proses analisis data dan pengujian terdapat kelima hipotesis yang diajukan sesuai dengan justifikasi teoritis yang telah diuraikan. Berarti baik kepemimpinan transformasional maupun budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan maupun melalui kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Budaya organisasi terbukti merupakan faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara langsung. Tetapi jika untuk mempengaruhi kinerja karyawan dengan melalui variabel intervening kepuasan kerja akan membuat turun presentasi pengaruhnya. Artinya keberadaan variabel budaya organisasi pada obyek penelitian sudah sangat mempengaruhi kinerja karyawan walau tanpa terciptanya kepuasan kerja, sehingga pendekatan dengan kepuasan kerja akan mempengaruhi atau membuat pengaruh yang kurang baik terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Dari hasil analisis data pada statistik deskriptif ditemukan indikator budaya organisasi yang paling menentukan dan berpengaruh adalah indikator visi dan misi, sehingga diharapkan perusahaan dapat memaksimalkan pendekatan indikator visi dan misi untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Secara langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang sifatnya negatif terhadap kinerja karyawan tetapi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan keberadaan variabel

*intervening* kepuasan kerja diperlukan agar variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil analisis data statistik deskriptif ditemukan bahwa indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional yang paling mempunyai pengaruh adalah pemimpin yang ideal dan yang dapat memberikan penghargaan berhubungan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

**Saran.** Gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan, sehingga diharapkan semua pimpinan seperti Dewan Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan, Senior Manager, Kepala Biro, General Manager maupun jenjang Manager diharapkan bisa mempengaruhi bawahannya melebihi tujuan yang diharapkan TVRI sebelumnya, sehingga dalam pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai dan output yang dihasilkan dari masing-masing pegawai pun juga akan maksimal. Dimana dimensi gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai pengaruh besar adalah pengaruh ideal dan penghargaan berhubungan. Artinya manajemen tingkat atas selain bisa berperilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat serta harus dapat menjaga kharismanya sebagai atasan sehingga menciptakan rasa hormat (respek) dan harus mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi sehingga diharapkan bisa menjadi teladan untuk bawahannya,

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agusthina, Swasto, Armanu, dan Astuti., 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance*.
- Bigliardi, Alberto Ivo Dormio, Francesco Galati, Giovanni Schiuma, 2012, dalam penelitiannya yang berjudul *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*. *VINE*, Vol. 42 Iss: 1, pp.36 - 51
- Bolden, R., Gosling, J., Marturo, A. And Dennison, P., 2003. *A review of Leadership theory and Competency frameworks* Centre for Leadership Studies, University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill Exeter EX4 1TF United Kingdom.
- Burhanuddin & Sunyoto., 2011. "Perilaku Organisasional", Yogyakarta: Penerbit CAPS,.
- Cameron & Quinn., 2011. *Diagnosing and Changing Organisational Culture*, Josse-Bass, A Wiley Imprint, www. Josseybass.com
- Dharma., 2010. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Dizgah; Chegini; Bisokhan., 2012. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, Relationship between Job Satisfaction and EMPLOYEE Job Performance in Guilan Public Sector*. Associate professor Islamic Azad university Rasht Branch, Iran
- Fey & Denison 2003. *Organizational Culture And Effectiveness : Can American Theory Be Applied In Russia?*
- Ferdinand., 2006. *Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen*, Semarang: Penerbit BP Undip.
- Ghozali., 2006. *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*, Semarang: Penerbit BP Undip.
- Hasibuan., 2009. *Manajemen : Dasar, pengertian dan masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hasibuan., 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Heriyanti., 2007. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang).
- Iqbal., 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Istijanto., 2011. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.



- Kusumawati., 2008. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. Studi Kasus Pada Rs. Roemani Semarang.
- Luthans., 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia. Jogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mahmudi., 2005. Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi I, Yogyakarta : Penerbit Buku UPP AMP YKPN
- Mangkunegara., 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara., 2005. Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.
- Mangkunegara., 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.
- Mariam., 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Studi Pada Kantor Pusat Pt.Asuransi Jasa Indonesia (Persero).
- Maryani., 2010. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Serta Pengembangan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Pada Perusahaan Ritel Di Sulawesi Selatan.
- Min Z. Carter, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild And Kevin W. Mossholder dalam Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav., 2012. “*Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change*”
- Narimawati., 2008. Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan. Aplikasi. Bandung: Penerbit Agung Media.
- Nawangarsi., 2011. *Structural Equation Modeling* Pada Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan Dengan Menggunakan Software Amos. Studi Kasus: Perhitungan Indeks Kepuasan Mahasiswa FMIPA UNY Terhadap Operator IM3.
- Noor., 2012. Metodologi Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah. Jakarta: Penerbit Kencana Prenada Media.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil.
- Rivai., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Perkasa.
- Rivai dan Sagala., 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Teori dan Praktek. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Perkasa.
- Rivai dan Basri., 2004. Manfaat Penilaian Kinerja. Jurnal, <http://jurnal.sdm.blogspot.com/2004/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>
- Rivai dan Basri., 2005. *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins & Judge., 2008. Perilaku Organisasi, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins., 2006. Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh versi Bahasa Indonesia. Jakarta: Penerbit PT INDEKS.
- Rondonuwu., 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian. Penilitan di Polres Bogor Kota.
- Rusdan., 2010. dengan judul penelitian: Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang.
- Sumantri., 2001. Perilaku Organisasi. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Sabri; Ilyas; Amjad., 2011. *International Journal of Business and Social Science :Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore*.
- Sekaran, Uma., 2006. Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi Indonesia, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Singarimbun, dan Effendi., 2006, Metode Penelitian Survei, cetakan Kedelapanbelas, Penerbit Pustaka LP#ES, Jakarta.
- Sugiyono., 2010. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto., 2006. Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik, Edisi revisi VI. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Sunyoto., 2011. Analisis Regresi dan Uji Hipotesis. Yogyakarta: Penerbit CAPS.
- Syauta., Troena., Setiawan., Solimun., 2012. *The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance. Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia.*
- Tead; Terry; Hoyt dalam Kartono., 2003. Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin Abnormal Itu? Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Timm, neil., 2002. *Aplied Multivariate Analysis.* New york: Springer.
- Tsai., 2011. *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction.*
- Umar., 2011. Riset Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.