

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN HAKA GROUP)**

**Sulis Tia Ningsih dan Augustina Kurniasih**

Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

[soeliztya@gmail.com](mailto:soeliztya@gmail.com) dan [augustina.kurniasih@mercubuana.ac.id](mailto:augustina.kurniasih@mercubuana.ac.id)

**Abstract.** This research aims to analyze the influence of transformational leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance of Haka Group in Jakarta. Quantitative research type, population of all employees of Haka Group companies in Jakarta, sampling technique use Non Probability Sampling with saturation sampling. The data were processed using multiple linear regression analysis with SPSS version 22. The results showed that the variable of transformational leadership style and organizational culture did not significantly influence the performance of Haka Group employees. Job satisfaction is the variable that has the greatest influence on employee performance of Haka Group companies. The company should pay more attention and improve matters related to employee welfare, promotion and team work in the company.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan Haka Group di Jakarta. Jenis penelitian kuantitatif, populasi seluruh karyawan perusahaan Haka Group di Jakarta, teknik pengambilan sampel *Non Probability Sampling* dengan sampel jenuh. Data diolah menggunakan regresi linear berganda dengan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Haka Group. Kepuasan kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan perusahaan Haka Group. Pihak perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang menyangkut kesejahteraan karyawan, promosi maupun *team work* di perusahaan.

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

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu organisasi peranan sumber daya manusia adalah sangat penting, karena sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penentu atau ujung tombak pelaksana seluruh kegiatan dalam mencapai suatu tujuan. Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan. Tetapi untuk mengatur unsur manusia ini sangat sulit dan rumit, karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan sebagainya yang tidak bisa diatur sepenuhnya oleh organisasi seperti

mesin, uang ataupun material tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai pengaturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan sehingga tercapai secara optimal. Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seorang pekerja dan merupakan catatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu. Kinerja adalah gambaran sejauh mana karyawan memberikan masukan (*input*) untuk memperoleh hasil dan / atau (*output*) baik secara kuantitatif atau kualitatif.

Menurut Yukl (2010:2), Pimpinan adalah subyek yang menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin dibidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin Negara. Menurut Rivai (2008:2), kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, intepretasi peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama, dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari pihak luar atau organisasi. Kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja rendah. Demikian halnya sehingga menyebabkan pegawai tidak disiplin masuk kerja, malas-malasan dalam bekerja akan menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Mengenai keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja, Sudarmanto (2009:182) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai manajemen perubahan. Menurut Sudarmanto (2009:180), Sebagian besar pakar organisasi dan peneliti hingga saat ini mengakui bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektifitas organisasi jangka panjang.

Untuk mendapatkan kinerja pegawai yang tinggi maka harus didukung dengan rasa kepedulian yang tinggi oleh pihak manajemen diantaranya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Dengan meningkatnya kepuasan kerja maka diharapkan kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan besikap negatif terhadap pekerjaannya seperti menurunnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang rendah, dan lain-lain.

Berdasarkan data hasil survei pendahuluan tentang kinerja karyawan terhadap 20 pegawai yang merupakan staf di perusahaan Haka Group menunjukkan bahwa Sebagai karyawan selalu pulang kantor lebih cepat dari jam pulang kantor dinilai sebesar 52 % dan kepuasan terhadap gaji hanya sebesar 45 % serta responden memberikan nilai sebesar 68 % untuk atasan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan bawahannya. Sedangkan Kejelasan tujuan dan arah organisasi mendapatkan nilai sebesar 62 % dengan perusahaan tempat responden bekerja memberi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk kreatif dan inovatif diberikan nilai sebesar 57 %. Hal ini mengindikasikan walaupun kinerja pegawai sudah mempunyai nilai lebih dari cukup namun dikarenakan jam kerja karyawan yang tidak maksimal karena selalu pulang lebih awal berakibat kinerja menjadi tidak maksimal. Terdapat beberapa faktor yang mengakibatkan kinerja pegawai Haka

Group belum maksimal yaitu tidak adanya kepuasan terhadap gaji ataupun kompensasi yang mereka terima (45%), atasan berperan aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan bawahannya masih belum cukup yaitu dengan nilai sebesar 68 % dan kurang jelasnya tujuan dan arah organisasi yaitu dengan nilai 62 %

Berdasarkan latar belakang uraian diatas tentang kinerja karyawan maka penulis menetapkan judul yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Haka Group).”

Beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan dapat dirumuskan dalam penelitian sebagai berikut: (1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ? (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ? (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ? (4) Apakah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk : (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan; (2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; (3) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan; dan (4) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan;

## KAJIAN TEORI

**Kepemimpinan Transformasional.** Gaya kepemimpinan transformasional menurut Yukl (2009:320) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi. Menurut Yukl (2009:315) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, efektivitas 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.

Gaya kepemimpinan transformasional punya sejumlah komponen sebagai berikut (Yukl, 2010:305), yaitu : (1) Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*); (2) Motivasi yang inspiratif (*Inspirational Motivation*); (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*); (4) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*);

**Budaya Organisasi.** Menurut Schein (2004) dalam Herminingsih (2014:3) Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan

perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi. Menurut Robbins (2008:256), bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi adalah : (1) Inovasi dan pengambilan resiko; (2) Perhatian terhadap hal-hal rinci; (3) Orientasi hasil; (4) Orientasi orang; (5) Orientasi tim; (6) Keagresifan; (7) Stabilitas.

**Kepuasan Kerja.** Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kondisi yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan pekerjaan yang optimal sesuai dengan tujuan-tujuan perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2008:99) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif mengenai suatu pekerjaan yang muncul dari sebuah evaluasi dan karakteristik individu. Menurut Luthans (2008:147) terdapat lima faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu : (1) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*); (2) Upah atau gaji (*pay*); (3) Kesempatan promosi (*promotion opportunities*); (4) Supervisi (*supervision*); (5) Rekan kerja (*co-worker*).

**Kinerja.** Mangkunegara, (2010:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Menurut Rivai (2013:548) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dari teori-teori tersebut penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah prestasi kerja, perilaku nyata dari setiap karyawan, yang sesuai dengan peranannya dalam suatu organisasi, dimana hasil tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Menurut Robbins (2006) dalam Setiarso (2013:41), ada enam kriteria dalam bekerja diantaranya : (1) Kualitas kerja; (2) Kuantitas; (3) Disiplin atau ketepatan waktu; (4) Efektivitas tingkat penggunaan Sumber Daya Organisasi; (5) Kemandirian; (6) Komitmen Kerja.

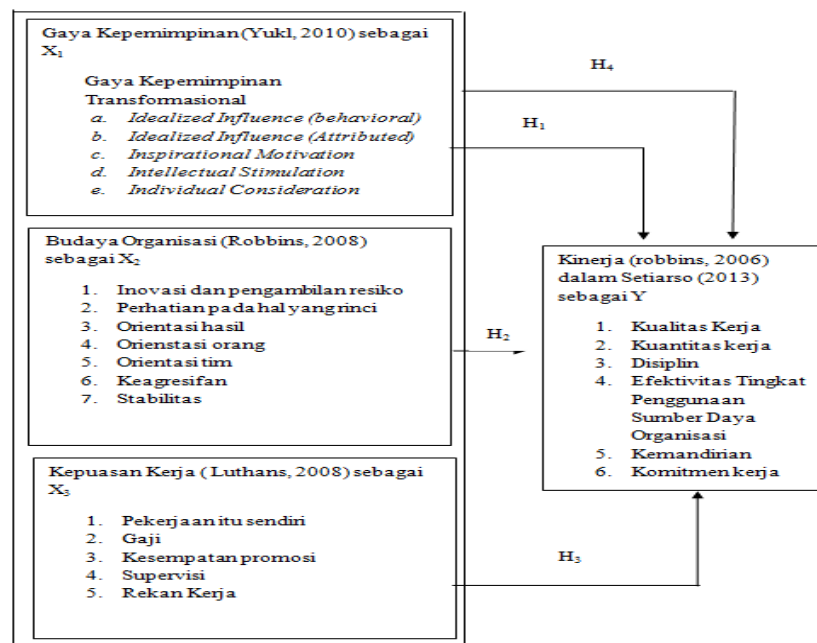
**Penelitian Terdahulu.** Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja telah dilakukan oleh para peneliti, diantaranya adalah Atmojo (2012), Bagyo (2013), Binfor, et al (2013), Obasan dan Hassan (2014), Advani et al (2015), Mangkunegara dan Miftahudin (2016), Naeem dan Khanzada (2018), Advani dan Abbas (2015), Diastuti (2014), Armawan (2014) dan Indrasari (2017). Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Di lain pihak, hasil penelitian oleh Endrias (2014) gaya kepemimpinan memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. Sedangkan hasil penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap menurut Tobing dan Syaiful (2015), Habba, et al (2017), Darto, et al (2015) dan Prabowo, et al (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh para peneliti, diantaranya adalah Ahmad (2012), Shahzad (2014), Tobing dan Syaiful (2015), Darto, et al (2015), Indrasari (2017) dan Endrias (2014). Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan

terhadap kinerja. Sebaliknya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Habba, et al (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh para peneliti, diantaranya adalah Ayodele dan Olorunsola (2012), Shaikh, et al (2012), Atmojo (2012), Mangkunegara dan Miftahuddin (2016), dan Diastuti (2014). Adapun hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Darto, et al (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

**Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.** Berikut gambaran kerangka pemikiran dari pemikiran ini :



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran

Dengan demikian dalam penelitian ini, penulis membuat sebuah hipotesis sebagai berikut : (H<sub>1</sub>) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Haka Group; (H<sub>2</sub>) Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Haka Group; (H<sub>3</sub>) Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Haka Group; (4) (H<sub>4</sub>) Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Haka Group

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah

ditetapkan, dan ditujukan untuk menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Haka Group di daerah Jakarta.

Gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), adalah penilaian tentang gaya pemimpin didalam mempengaruhi karyawan sehingga karyawan tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin. Terdiri dari 5 dimensi beserta indikator-indikatornya. Budaya organisasi ( $X_2$ ), adalah seperangkat nilai yang mengendalikan suatu interaksi antara satu individu organisasi dengan individu yang lain, dengan pemasok, pelanggan dan dengan orang lain diluar lingkungan organisasi itu sendiri. Diukur melalui 7 dimensi beserta indikator-indikatornya. Kepuasan kerja ( $X_3$ ), adalah suatu respon berupa pernyataan emosi perasaan dan kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Diukur melalui 5 dimensi beserta indikator-indikatornya. Kinerja karyawan ( $Y$ ), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dari perilaku kepemimpinan dan kegairahan yang dirasakan oleh karyawan didalam mencapai kepuasan didalam melaksanakan tugasnya diukur dengan 6 dimensi dan indikator-indikator yang ada.

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif yakni data yang berupa angka-angka. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini antara lain adalah data primer, yaitu data yang di ambil langsung dari sumbernya (objek penelitian). Teknik pengumpulan data didasarkan pada pengumpulan data melalui metode penelitian survei. Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang peneliti ajukan atau melalui pengisian daftar pertanyaan (kuesioner).

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh pegawai dilingkungan PT Haka Group yang unit bisnisnya berdomisili di daerah Jakarta dan berjumlah 45 orang. Dari populasi tersebut selanjutnya diambil sampel dengan menggunakan *Non Probability Sampling* yaitu sampel jenuh. Data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS Versi 22.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.** Statistik deskriptif berdasarkan jawaban responden menunjukkan bahwa kesemua variabel penelitian memiliki skor kurang dari 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa skor variabel-variabel tersebut masih bisa ditingkatkan karena masih dalam kategori sedang. Budaya organisasi memiliki skor rata-rata paling tinggi, yakni sebesar 3,93. Skor rata-rata tertinggi ke dua adalah kinerja karyawan dengan skor 3,92, sementara itu gaya kepemimpinan transformasional memiliki skor rata-rata 3,85 dan kepuasan kerja 3,62.

**Tabel 1.** Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional	2,05	5,00	3,85	0,63
Budaya Organisasi	2,62	5,00	3,93	0,53
Kepuasan Kerja	1,67	4,93	3,62	0,77
Kinerja	2,94	4,95	3,92	0,40

Sumber: Data Penelitian diolah (2018)

**Validitas dan Reabilitas.** Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai korelasi dari masing-masing pernyataan instrumen kuesioner (diwakili oleh nilai rerata per dimensi)  $\geq$  (lebih besar) dari  $r_{tabel} = 0,294$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner terbukti valid untuk mengukur variabel kinerja. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa nilai Cronbach Alpha  $\geq$  (lebih besar) dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan dalam instrumen kinerja terbukti reliabel atau memiliki keterpercayaan, keterandalan dan konsistensi sebagai suatu alat ukur (instrumen).

**Tabel 2.** Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Indikator Dimensi	Pearson Correlation	r Tabel	Kesimpulan	Cronbach Alpha	Kesimpulan
<b>Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>					
<i>Idealized Influence (Attributed)</i>	0,787	0,294	Valid	0,817	Reliabel
<i>Idealized Influence (Behavioral)</i>	0,850	0,294	Valid		
<i>Inspirational Motivation</i>	0,746	0,294	Valid		
<i>Intellectual Stimulation</i>	0,698	0,294	Valid		
<i>Individual Consideration</i>	0,731	0,294	Valid		
<b>Budaya Organisasi</b>					
Inovasi dan Pengambilan Resiko	0,567	0,294	Valid	0,792	Reliabel
Perhatian Pada Hal Yang Rinci	0,756	0,294	Valid		
Orientasi Hasil	0,605	0,294	Valid		
Orientasi Orang	0,812	0,294	Valid		
Orientasi Tim	0,489	0,294	Valid		
Keagresifan	0,655	0,294	Valid		
Stabilitas	0,790	0,294	Valid		
<b>Kepuasan Kerja</b>					
Pekerjaan	0,423	0,294	Valid	0,794	Reliabel
Gaji	0,753	0,294	Valid		
Promosi	0,925	0,294	Valid		
Supervisi	0,839	0,294	Valid		
Rekan Kerja	0,691	0,294	Valid		
<b>Kinerja</b>					
Kualitas	0,507	0,294	Valid	0,722	Reliabel
Kuantitas	0,823	0,294	Valid		
Disiplin	0,583	0,294	Valid		
Efektivitas	0,508	0,294	Valid		
Kemandirian	0,745	0,294	Valid		
Komitmen	0,683	0,294	Valid		

Sumber: Data Penelitian diolah (2018)

**Hasil Uji Asumsi Klasik.** Uji normalitas merupakan bagian dari tahapan proses uji asumsi klasik yang umum digunakan sebelum melakukan penelitian dengan teknik analisa regresi.

Uji Normalitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui apakah data yang diteliti berdistribusi normal atau mendekati normal atau untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dengan sebaran unstandardized residual menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dari hasil grafik Normal P-P plot dapat diketahui bahwa sebaran unstandardized residual mengikuti dan menyebar di sekitar garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model residu persamaan regresi berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

Dari hasil scatterplot pada uji heteroskedastisitas maka data tidak membentuk suatu pola tertentu dan titik-titik data tidak hanya mengumpul di atas atau di bawah angka 0 saja melainkan menyebar di atas dan di bawah atau dengan kata lain menyebar dengan pola yang acak serta letaknya tidak beraturan (di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada problem heterokedastisitas pada data residual.

Uji multikolinearitas berfungsi untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk menguji korelasi antar variabel independen ini dapat diamati dari nilai tolerance dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai tolerance  $\geq$  (lebih besar) dari 0,10 dan nilai VIF  $\leq$  (lebih kecil) dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau kolerasi tinggi antara variabel independen.

**Uji Ketepatan Model.** Koefisien determinasi atau R sebesar 0,508 atau 50,8 % yang berarti 50,8% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 49,2% disebabkan oleh variabel lain yang tidak diteliti di dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor diluar variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja diduga memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Diketahui F tabel pada penelitian ini adalah 2,83. Dalam hal ini  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $14,136 \geq$  (lebih besar) dari 2,83 artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai signifikan diperoleh  $0,000 \leq$  (lebih kecil) dari 0,05. Dari kedua cara tersebut maka hasil uji F pada penelitian ini disimpulkan bahwa semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya yaitu kinerja karyawan.

**Pengujian Hipotesis.** Pengujian statistik uji-t ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Dari data pada tabel diatas, hanya nilai signifikansi pada variabel kepuasan kerja yaitu 0,008 lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian diantara tiga variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja hanya variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.



**Tabel 3.** Hasil Pengujian Statistik

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficient</i>		<i>Standardized Coefficient</i>	<i>T</i>	<i>Sig.</i>	<i>F</i>	<i>R<sup>2</sup></i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>				
(Constant)	2,436	0,341		7,149	0,000	14,136	0,508
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,059	0,089	0,108	0,660	0,513		
Budaya Organisasi	0,115	0,117	0,155	0,978	0,334		
Kepuasan Kerja	0,226	0,082	0,509	2,766	0,008		

c. Dependent Variable: Kinerja

Predictors: (constant), KepuasanKerja, BudayaOrganisasi, Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data Penelitian diolah (2018)

**Analisis Korelasi antar Dimensi.** Matriks korelasi antar dimensi dapat digunakan untuk melihat korelasi variabel mana saja yang memiliki pengaruh paling besar maupun pengaruh yang paling kecil diantara variabel-variabel penelitian yang digunakan. Dimensi Pekerjaan itu sendiri ( $X_{3,1}$ ) memiliki hubungan cukup kuat dengan dimensi disiplin ( $Y_{1,3}$ ) yaitu sebesar 0,480. Dimensi gaji ( $X_{3,2}$ ) memiliki hubungan cukup kuat dengan dimensi kuantitas ( $Y_{1,2}$ ) yaitu sebesar 0,548. Dimensi promosi ( $X_{3,3}$ ) memiliki hubungan cukup kuat dengan dimensi kuantitas ( $Y_{1,2}$ ) yaitu sebesar 0,555. Dimensi supervisi ( $X_{3,4}$ ) memiliki hubungan cukup kuat dengan dimensi kuantitas ( $Y_{1,2}$ ) yaitu sebesar 0,530. Dimensi rekan kerja ( $X_{3,5}$ ) memiliki hubungan cukup kuat dengan dimensi kuantitas ( $Y_{1,2}$ ) yaitu sebesar 0,581.

Perolehan tertinggi terdapat pada dimensi “rekan kerja” terhadap dimensi “kuantitas” sebesar 0,581. Korelasi ini dapat memberikan sumbangan masukan bagi PT. Haka Group untuk memprioritaskan upaya pengembangan dan perbaikan terhadap dimensi pada variabel independen yang paling kuat pengaruhnya terhadap dimensi variabel dependen. Penulis menganalisis bahwa karyawan perusahaan Haka Group merasa rekan kerja yang saat ini bekerja sama dengan perusahaan tidak sesuai dengan harapan dan keinginan mereka selama bekerja di perusahaan Haka Group. Dengan demikian mereka memiliki rasa tidak puas dalam hal pekerjaan mereka. Hal tersebut yang seharusnya menjadi fokus manajemen perusahaan dalam mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja yang cukup besar.

**Pembahasan.** Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut dibuktikan dari nilai signifikan diperoleh 0,000 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atmojo (2012), Obasan dan Hassan (2014), Shahzad (2014) dan Indrasari (2017) bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja. Artinya bahwa gaya kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja menerangkan secara dominan terhadap kinerja pada karyawan terutama di perusahaan Haka Group.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pernyataan ini telah dibuktikan dengan nilai signifikansi pada variabel gaya kepemimpinan adalah 0,513 lebih besar dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan

oleh Aryanto (2016) terhadap 41 karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Tangerang yang memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pernyataan ini telah dibuktikan dengan nilai signifikansi pada variabel budaya organisasi adalah 0,334 lebih besar dari 0,05. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Simanjuntak (2015) terhadap 105 karyawan PT. Bekasi Fajar Industrial Tbk. yang menghasilkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. Bekasi Fajar Industrial Estate Tbk belum terbentuk dengan baik, sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Pernyataan ini telah dibuktikan dengan nilai signifikan kepuasan kerja adalah  $0,008 <$  (lebih kecil) dari 0,05. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Simanjuntak (2015) yang melakukan survey pada 128 orang karyawan divisi umum PT. Sucofindo dan didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja di perusahaan. Kepuasan kerja yang ada di lingkungan perusahaan Haka Group terbukti mempengaruhi kinerja berdasarkan hasil analisis regresi yang sudah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa makin tinggi kepuasan kerja, makin tinggi kinerja karyawan yang dihasilkan, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian yang mendukung pernyataan tersebut yaitu penelitian oleh Ayodele dan Olorunsola (2012), bahwa terdapat hubungan yang sangat besar dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan tingkat korelasi bersifat kuat.

## PENUTUP

**Kesimpulan.** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan dimensi “rekan kerja” yang memiliki korelasi paling kuat dengan dimensi “Kuantitas” dari variabel kinerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja karyawan kepada perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat dan sebaliknya. Dengan kata lain, jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dengan perusahaan maka akan semakin cenderung meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

**Saran.** Kepuasan kerja sebagai variabel yang sangat berpengaruh dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan harus menjadi perhatian yang lebih diprioritaskan oleh perusahaan Haka Group. Rekan kerja merupakan dimensi dari kepuasan kerja yang paling banyak mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kuantitas. Hal ini dikarenakan sistem kerja di perusahaan Haka group banyak mengutamakan kerjasama tim (*team work*) daripada pekerjaan individu. Karyawan yang tidak mampu bekerja sama dalam tim dapat dipastikan tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal. Agar dimensi rekan kerja dapat optimal maka

perusahaan Haka Group dapat memperbanyak kualitas dan jumlah pelatihan serta *sharing knowledge* mengenai cara membentuk kerjasama yang optimal dalam bekerja sehingga karyawan mendapatkan dukungan yang optimal dari rekan kerjanya.

## DAFTAR RUJUKAN

- Advani, Avinash and Abbas, Zuhair. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employee's Performance of Banking Sector in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research: A administration and Management*, ISSN : 2249-4588, Vol 15, Issue 5.
- Ahmad, M.S. (2012). Impact of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan. *Business Intelegence Journal*, Vol. 2, pp: 50-55
- Armawan, I Nyoman Tri. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. FSG). *Jurnal MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. IV, No. 3, pp: 381-395
- Aryanto, Viky. (2016). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang tangerang)". *Tesis*. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Atmojo, Marnis. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Performance. *International Reseach Journal of Business Studies*, ISSN: 2089-6271, Vol. 5, No. 2.
- Awadh, Alharbi Mohammad and Alyahya, Mohammed Saad. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, ISSN : 2306-9007, Vol. 2, Issue 1
- Ayodele, J.B. and E.O Olorunsola. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction And Performance Of Administrative Staff In South West Nigeria Universities. Nigeria. *Kamla-Raj Journal*, pp: 313-316
- Bagyo, Yupono. (2013). Engagement as a variable to improve the relationship between leadership, organizational culture on the performance of employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol. 14, Issue 4, pp: 01-08.
- Binfor, F., Boateng, S.K., dan Abbey, E.A. (2013). The effect of leadership styles and motivation on employee performance in public institutions: Evidence from Ghana. *International Journal of Current Research*, Vol. 5, Issue 09, pp:2667-2670.
- Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S., Hariyadi, S., (2015). The Effect of Transformational Leadership, Religiosity, Job satisfaction, and Organizational Culture on Organizational Citizenship and Employee Performance in the Regional Offices of National Institute of Public Administration, Republic Indonesia. *European Journal of Business and Management*, ISSN : 2222-2839, Vol.7, No. 23.
- Diastuti, Juni Woro. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Sarinah (Persero) Jakarta. *Jurnal MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. IV, No. 1, pp: 114-122
- Endrias, Win Susilo Hari. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

- (Studi Kasus Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Ruteng). *Jurnal MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. IV, No. 1, pp: 70-82
- Habba, D., Modding, B., Bima, M.J. dan Bijang, J. (2017). The Effect of Leadership, Organisational Culture and Work Motivation on Job Satisfaction and Job Performance among Civil Servants in Maros District Technical Working Unit. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, ISSN : 2455-2267, Vol. 07, Issue 01, pp:52-64.
- Herminingsih, Anik. (2014). *Budaya Organisasi*. Andi Offset. Jakarta.
- Indrasari, Meithiana. (2017). The Effect of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style on The Job Satisfaction and Its Impact on The Performance of Teaching in State Community Academy Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Sinergi*, ISSN : 2549-0419, Vol. 7, No. 2.
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behaviour 10<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill. Boston.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu dan Miftahuddin. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universal Journal of Management* 4(4), pp: 189-195
- Naeem, Shahzad and Khanzada, Benish. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, ISSN: 2380-5439, Vol. 6, Issue 1
- Obasan Kehinde, A. dan A., Hassan Banjo. (2014). A Test of The Impact of Leadership Styles On Employee Performance: A Study of Department of Petroleum Resources. *International Journal of Management Sciences*, Vol. 2, pp: 149-160.
- Prabowo, Thoni S., Noermijati, N., dan Irawanto, Dodi W. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 16, No. 1.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Salemba Empat. Jakarta
- Shahzad, Fakhar. (2014). Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 24, Issue 3, pp: 219-227.
- Shaikh, M.A. and Niaz Ahmed Bhutto, Qamsruddin Maitlo. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with performance. Pakistan. *Internasional Journal Of Business And Social Science*. Vol. 3 No. 7.
- Shafie, Bizhan and Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi. (2013). The Relationship Between Leadership Style and Employee Performance. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, Vol. 2 No. 5.
- Setiarso, Sugeng. (2013). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai DPPKAD Kota Tangerang Selatan". *Tesis*. Universitas Mercu Buana. Jakarta

- Simanjuntak, Robert PM. (2015). “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada PT.Bekasi Fajar Industrial Tbk”. *Tesis*. Universitas Mercu Buana. Jakarta
- Simanjuntak, Tiar Rumondang Tarida. (2015). “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Umum PT. Sucofindo (Persero)”. *Tesis*. Universitas Mercu Buana. Jakarta
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Tobing, Diana Sulianti K. dan Syaiful, Muh. (2015). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at The State Property Service Office and Auction In East Java Province. *International Journal of Business and Commerce*, ISSN : 2225-2436, Vol. 5 No. 06, pp:37-48
- Voon ML, Lo MC, Ngui KS, Ayob NB. (2011). The Influence Of Leadership Styles On Employees Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia. *International Journal of Business, Management and Sosial Sciences*, Vol.2, pp:24-32.
- Yukl, Gary. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi 5*. Indeks. Jakarta
- . (2010). *Leadership In Organization, 7<sup>th</sup> Edition*. Pearson Prentice Hall, Inc. New Jersey