

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV**

TUGAS AKHIR

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen (S.M.) Program Studi Manajemen**



Oleh:

**NAMA : CICI SAPUTRI
NPM : 2205160271
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (U61) 6624167 Medan 20238

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Sarjana-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang dibarengkan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB selesai dengan selesai, setelah mendengar, membaca, memperbincangkan dan seruanannya.

MEMUTUSKAN

Nama : **CICI SARDEH**
NPM : **2205100171**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Kelembagaan : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Dr. MILA BISMALA, S.T., M.Si

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Pembimbing

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : CICI SAPUTRI
NPM : 2205160271
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, 14 April 2026

Pembimbing

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

AGUS SANI, S.E., M.Sc.





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Cici Saputri
NPM : 2205160271
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si.
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Perkebunan Nusantara IV

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf
Bab 1	Perbaiki LBM	27/1-26	P
Bab 2	Tesis - jenis yg bakuburgas di sini	27/1-26	P
Bab 3	Karakteristik Kopan dan / Indib dan 100% di sini	27/1-26	P
Bab 4	- Analisis Data dan Pembahasan - Pembahasan	16/2-26	P
Bab 5	Kejelasan dan saran keftan	1/4-26	P
Daftar Pustaka	Menela	1/4-26	P
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Aee	10/4	P

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Dr. RAHMAD BAHAGIA, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Cici Saputri
NPM : 2205160271
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di PT Perkebunan Nusantara IV

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan



CICI SAPUTRI

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

Cici Saputri

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia*

Email : cicisaputri257@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan software SmartPLS 4.0. Populasi penelitian adalah 238 karyawan yang terdiri dari karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 71 responden yang dipilih melalui teknik simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,166; p-value 0,072 > 0,05); (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,453; p-value 0,000 < 0,05); (3) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,416; p-value 0,013 < 0,05); (4) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,180; p-value 0,027 < 0,05); (5) Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,101; p-value 0,322 > 0,05); (6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (koefisien jalur 0,369; p-value 0,000 < 0,05); (7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,343; p-value 0,012 < 0,05); (8) Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,155; p-value 0,022 < 0,05); (9) Kepuasan kerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,062; p-value 0,107 > 0,05); (10) Kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,127; p-value 0,046 < 0,05).

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

The Influence of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Perkebunan Nusantara IV

Cici Saputri

*Management Study Program, Faculty of Economics and Business
University Muhammadiyah of Nort Sumatra Utara, Medan, Indonesia*

Email : cicisaputri257@gmail.com

This study aims to examine and analyze the effect of transformational leadership, transactional leadership, and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara IV. A quantitative approach was employed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The population consisted of 238 employees comprising managerial and operational staff at PT Perkebunan Nusantara IV Regional II. A sample of 71 respondents was determined using the Slovin formula at a 10% margin of error and selected via simple random sampling. The results indicate that: (1) Transformational leadership has a positive but non-significant effect on employee performance (path coefficient 0.166; p-value $0.072 > 0.05$); (2) Transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction (path coefficient 0.453; p-value $0.000 < 0.05$); (3) Transactional leadership has a positive and significant effect on employee performance (path coefficient 0.416; p-value $0.013 < 0.05$); (4) Transactional leadership has a positive and significant effect on job satisfaction (path coefficient 0.180; p-value $0.027 < 0.05$); (5) Organizational culture has a positive but non-significant effect on employee performance (path coefficient 0.101; p-value $0.322 > 0.05$); (6) Organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction (path coefficient 0.369; p-value $0.000 < 0.05$); (7) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance (path coefficient 0.343; p-value $0.012 < 0.05$); (8) Job satisfaction significantly mediates the relationship between transformational leadership and employee performance (path coefficient 0.155; p-value $0.022 < 0.05$); (9) Job satisfaction does not significantly mediate the relationship between transactional leadership and employee performance (path coefficient 0.062; p-value $0.107 > 0.05$); (10) Job satisfaction significantly mediates the relationship between organizational culture and employee performance (path coefficient 0.127; p-value $0.046 < 0.05$).

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance.

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam tak lupa penulis sampaikan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman. Semoga kita semua senantiasa mendapat syafaat beliau di yaumul akhir nanti.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Mujianto dan Ibunda tercinta Suermi yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang, serta memberikan dukungan dan semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Akrim, M.Pd. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M. Acc. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. Selaku Kepala Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Dr. Rahmad Bahagia, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan, bimbingan, dan nasihat kepada penulis selama proses penyusunan tugas akhir ini.
9. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun penyusunan tugas akhir ini.
10. Ibu Mutia Arda, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing Akademik yang selalu memberi dukungan dan arahan dalam penyusunan tugas akhir ini.

11. Bapak/Ibu Pimpinan PT Perkebunan Nusantara IV yang telah memberikan izin untuk melakukan riset.
12. Untuk diri saya sendiri, terima kasih telah berjuang, bertahan, dan tidak menyerah dalam setiap proses penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas kerja keras, kesabaran, dan ketekunan dalam menghadapi berbagai tantangan hingga akhirnya tugas akhir ini dapat terselesaikan.
13. Terima kasih penulis sampaikan kepada sahabat tercinta Armi Hairani Sihotang yang senantiasa menemani, mendukung, dan memberikan motivasi kepada penulis dalam setiap proses perjuangan selama penyusunan tugas akhir ini.
14. Kepada yang terkasih Muhammad Agung Trilaksana, terima kasih atas doa, dukungan, kesabaran, dan semangat yang selalu diberikan kepada penulis dalam setiap proses penyusunan tugas akhir ini. Kehadiran dan perhatianmu menjadi salah satu kekuatan bagi penulis untuk tetap bertahan, berjuang, dan menyelesaikan tugas akhir ini hingga selesai.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Aamiin

Medan, April 2026

Penulis,

CICI SAPUTRI

2205160271

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	13
1.3. Batasan Masalah	14
1.4. Rumusan Masalah.....	14
1.5. Tujuan Penelitian	16
1.6. Manfaat Penelitian	17
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	19
2.1. Landasan Teori	19
2.1.1. Kinerja Karyawan.....	19
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan	19
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan	20
2.1.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	24
2.1.1.4. Indikator Kinerja Karyawan.....	25
2.1.2. Kepemimpinan Transformasional	27
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	27
2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional.....	29
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	31
2.1.3. Kepemimpinan Transaksional	34
2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional	34
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transaksional .	35
2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional	37
2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transaksional	38
2.1.4. Budaya Organisasi	40
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi	40
2.1.4.2. Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi	42
2.1.4.3. Faktor - faktor yang mempengaruhi budaya organisasi	42
2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi.....	43
2.1.5. Kepuasan Kerja.....	44
2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja	44
2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	45
2.1.5.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	46

2.1.5.4. Indikator Kepuasan Kerja	47
2.2. Kerangka Konseptual	49
2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	49
2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja	50
2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	50
2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	51
2.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	51
2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan....	51
2.2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	52
2.2.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	52
2.2.9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	52
2.2.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	53
2.3. Hipotesis Penelitian.....	54
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	55
3.1. Pendekatan Penelitian.....	55
3.2. Definisi Operasional	56
3.2.1. Variabel Dependen (Y).....	56
3.2.2. Variabel Intervening (Z).....	57
3.2.3. Variabel Independen (X)	57
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	59
3.3.1. Lokasi Penelitian	59
3.3.2. Waktu Penelitian.....	59
3.4. Populasi dan Sampel.....	60
3.4.1. Populasi	60
3.4.2. Sampel	61
3.5. Teknik Pengumpulan Data	63
3.6. Teknik Analisis Data	64
3.6.1. Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran).....	65
3.6.2. Uji Reliabilitas	66
3.6.3. Evaluasi Inner Model (Model Struktural)	66
3.6.4. Uji Hipotesis (Bootstrapping).....	67
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	69
4.1. Deskripsi Data	69
4.1.1. Karakteristik Identitas Responden.....	69
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	72
4.1.2.1. Kinerja Karyawan	72

4.1.2.2. Kepemimpinan Transformasional.....	74
4.1.2.3. Kepemimpinan Transaksional.....	76
4.1.2.4. Budaya Organisasi	78
4.1.2.5. Kepuasan Kerja	80
4.2. Analisis Data.....	83
4.2.1. Analisis Outer Model.....	83
4.2.2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.....	88
4.2.3. Analisis Inner Model	89
4.2.4. Uji Hipotesis	92
4.3. Pembahasan	98
4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	98
4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	99
4.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan....	100
4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja	101
4.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja.....	102
4.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	104
4.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	105
4.3.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	106
4.3.9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	107
4.3.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	109
BAB 5 PENUTUP.....	111
5.1. Kesimpulan	111
5.2. Saran	113
5.3. Keterbatasan Penelitian	115
DAFTAR PUSTAKA	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan	11
Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	58
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	58
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional	59
Tabel 3.4 Indikator Kepemimpinan Transaksional.....	59
Tabel 3.5 Indikator Budaya Organisasi.....	60
Tabel 3.6 Waktu Penelitian	60
Tabel 3.7 Jumlah Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II.....	62
Tabel 3.8 Pemenuhan Syarat Sampel SEM-PLS	64
Tabel 3.9 Skala Likert.....	65
Tabel 3.10 Kriteria Convergent Validity	66
Tabel 3.11 Kriteria Uji Reliabilitas	67
Tabel 3.12 Interpretasi Nilai R ²	67
Tabel 3.13 Interpretasi Nilai f ²	68
Tabel 3.14 Kriteria Uji Hipotesis (Bootstrapping).....	68
Tabel 3.15 Kategori Mediasi dalam SEM-PLS	69
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	70
Tabel 4.2 Usia Responden.....	71
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir	71
Tabel 4.4 Masa Kerja	72
Tabel 4.5 Divisi Kerja Responden	72
Tabel 4.6 Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	73
Tabel 4.7 Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional	75
Tabel 4.8 Jawaban Variabel Kepemimpinan Transaksional	77
Tabel 4.9 Jawaban Variabel Budaya Organisasi.....	79
Tabel 4.10 Jawaban Variabel Kerpuasan Kerja	81
Tabel 4.11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity	86
Tabel 4.12 Average Varianced Extracted (AVE)	87

Tabel 4.13 Heterotroit-Monotrait Ratio (HTMT)	88
Tabel 4.14 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	90
Tabel 4.15 R-Square.....	92
Tabel 4.16 F-Square	92
Tabel 4.17 Direct Effect	94
Tabel 4.18 Indirect Effect	97
Tabel 4.19 Total Effect	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian	54
Gambar 4.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	97

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. SDM memiliki posisi yang sangat strategis, baik dalam organisasi swasta maupun organisasi pemerintah, karena manusia merupakan penggerak utama dari seluruh aktivitas organisasi (Budiman et al., 2016).

Dalam setiap perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting bagi keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia berperan aktif dalam setiap kegiatan perusahaan, karena manusia adalah perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya suatu tujuan perusahaan. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur dan mengelola sumber daya manusia semaksimal dan seefektif mungkin agar diperoleh kinerja yang maksimal. Kinerja yang maksimal didapat dari karyawan yang aktif, mempunyai prestasi yang tinggi, serta mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan tepat waktu sesuai yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam era globalisasi dan revolusi industri saat ini, persaingan dalam pasar bisnis semakin ketat dan dinamis. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan daya saingnya agar dapat bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian lingkungan bisnis. Untuk dapat lebih unggul dalam persaingan, perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada di dalamnya secara optimal. Termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal, kompeten, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Nurhalizah & Jufrizen (2024), kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggung jawaban kepada organisasi dan publik. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil.

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, loyalitas, dan disiplin kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan. Baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawannya.

Salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan, yang merupakan cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk dapat membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya.

Sebagai perusahaan besar dengan ribuan karyawan, PTPN IV menghadapi tantangan dalam pengelolaan SDM agar tetap produktif dan berkinerja tinggi di

tengah perubahan lingkungan bisnis, fluktuasi harga komoditas, serta tuntutan terhadap keberlanjutan dan efisiensi. Oleh karena itu, peran kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang kuat, dan kepuasan kerja karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, seorang pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab terlambat dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi disamping mengingat para pesaing, demikian juga salah dalam mengambil keputusan tentunya juga berhadapan dengan sejumlah konsekuensi seperti dana, waktu, dan tenaga (Bahagia et al., 2018).

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi, dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja di bawah langsung pengawasannya. Kepemimpinan secara luas yang meliputi proses mempengaruhi untuk menentukan tujuan perusahaan, maka kepemimpinan harus dapat memotivasi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kesalahan dalam menentukan gaya kepemimpinan akan berdampak pada penurunan kinerja, tingginya tingkat absensi, dan perputaran karyawan. Saat ini organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kesuksesan atau kegagalan organisasi antara lain ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut..

Dua gaya kepemimpinan yang paling banyak dikaji dalam literatur manajemen kontemporer adalah Kepemimpinan Transformasional dan transaksional. Kepemimpinan Transformasional dan transaksional ini berkaitan positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta mempresentasikan aspek-aspek yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik. Seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawannya. Sifat hubungan saling tergantung antara pemimpin dan kinerja karyawan tidak dapat diremehkan atau diabaikan begitu saja.

Kepemimpinan Transformasional muncul dikarenakan terdapatnya kekurangan model gaya kepemimpinan sebelumnya. Melalui kepemimpinan transformasional, karyawan akan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpinnya. Mereka akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan mampu mencapai kinerja yang melampaui target yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah adalah budaya yang kurang didukung secara luas oleh para karyawan ataupun anggotanya, serta memberikan pengaruh

negatif pada organisasi karena memberikan arahan yang salah. Dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang lemah akan mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain, dan para karyawan tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi atau kelompok mereka. Jika hal ini terjadi pada perusahaan, maka tugas-tugas tidak dapat dilakukan dengan baik dan efektif, yang pada akhirnya akan berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Faktor lain yang tidak kalah penting mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (Job Satisfaction) pegawai harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Menurut Daulay et al. (2022), karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, tingkat turnover pekerjaan yang rendah, dan mencapai prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih baik, lebih loyal terhadap organisasi, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Salah satu permasalahan dasar yang dimiliki perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, kinerja yang memenuhi standar organisasi dan mendukung terciptanya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan

faktor terpenting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing organisasi di pasar.

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkebunan kelapa sawit dan karet memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian nasional. Sebagai perusahaan yang memiliki wilayah operasional yang luas dan tersebar di berbagai lokasi, PTPN IV menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. Kompleksitas operasional perkebunan yang melibatkan banyak tenaga kerja dengan latar belakang dan karakteristik yang beragam membutuhkan pendekatan manajemen SDM yang tepat, khususnya dalam hal gaya kepemimpinan dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif.

Dalam konteks BUMN perkebunan, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi sangat krusial mengingat karakteristik pekerjaan yang padat karya, lokasi geografis yang tersebar, serta tuntutan produktivitas yang tinggi. Pemimpin di PTPN IV dituntut untuk dapat memadukan Kepemimpinan Transformasional yang menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan Kepemimpinan Transaksional yang memberikan kejelasan target dan sistem reward yang adil. Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga diperlukan untuk menciptakan kesamaan nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya pada perusahaan BUMN dan sektor perkebunan. Namun demikian, masih terdapat

beberapa celah penelitian (research gap) yang relevan untuk dikaji lebih lanjut, yang menjadi dasar urgensi dilakukannya penelitian ini.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Siregar (2025), Muis (2023), Anindita (2022), serta Wahidah (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum memasukkan Kepemimpinan Transaksional secara bersamaan dalam satu model penelitian, sehingga belum memberikan gambaran komprehensif mengenai perbandingan dan interaksi pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja karyawan. Padahal, dalam praktik organisasi modern, pemimpin sering kali menerapkan kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan tersebut sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi..

Kedua, penelitian oleh Safrianti (2023) dan Alamanda mengkaji kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan, namun menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, bukan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan pendekatan mediasi yang membuka peluang penelitian dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening utama, khususnya dalam konteks perusahaan perkebunan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua konstruk yang berbeda meskipun saling berkaitan, sehingga pengujian peran kepuasan kerja sebagai mediator dapat memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami mekanisme pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, beberapa penelitian lain seperti Tamba (2025), Fortuna (2024), dan Afandi (2025) menambahkan variabel lain seperti pengembangan SDM,

pelatihan, dan kompensasi, yang menunjukkan bahwa masih terdapat inkonsistensi variabel independen yang digunakan dalam menjelaskan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tersebut belum secara spesifik menguji kombinasi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi dalam satu model terintegrasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menimbulkan pertanyaan: apakah kombinasi ketiga variabel utama tersebut sudah cukup mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan, ataukah masih diperlukan variabel-variabel tambahan lainnya.

Keempat, meskipun beberapa penelitian telah dilakukan pada lingkungan PT Perkebunan Nusantara, seperti pada PTPN III, PTPN IV Regional I dan II, PTPN VII, serta PTPN XIV, belum terdapat penelitian yang secara spesifik dan komprehensif menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV secara terintegrasi. Perbedaan lokasi, karakteristik organisasi, kebijakan manajerial, kondisi geografis, komposisi tenaga kerja, serta budaya lokal di setiap unit PTPN memungkinkan adanya hasil yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian yang dilakukan secara spesifik di PTPN IV akan memberikan kontribusi empiris yang lebih kontekstual dan applicable bagi manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan.

Kelima, dari sisi metodologis, masih terdapat keragaman dalam pengukuran variabel-variabel penelitian dan teknik analisis yang digunakan dalam penelitian-penelitian terdahulu. Beberapa penelitian menggunakan analisis regresi sederhana, sementara yang lain menggunakan Structural Equation Modeling

(SEM) atau Partial Least Square (PLS). Keberagaman pendekatan ini membuka peluang untuk melakukan penelitian dengan model yang lebih komprehensif dan menggunakan metode analisis yang dapat menguji hubungan langsung dan tidak langsung secara simultan.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi dan kontribusi yang signifikan untuk mengisi kesenjangan penelitian (research gap) dengan mengembangkan model yang menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV secara terintegrasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan tersebut.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di sektor perkebunan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen PTPN IV dalam merumuskan kebijakan pengembangan kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian di atas, untuk memperkuat urgensi penelitian ini, peneliti melakukan survei awal (pra-survei) terhadap 20 orang karyawan PT

Perkebunan Nusantara IV yang dipilih secara acak. Pra-survei ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi awal terkait Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di lingkungan PT Perkebunan Nusantara IV. Hasil pra-survei tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Transaksional, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, dan Kinerja karyawan

No	Pertanyaan	Ya	Tidak
1	Kepemimpinan Transformasional		
	Apakah pimpinan Anda sering memberikan motivasi dan inspirasi yang membuat Anda lebih bersemangat bekerja	12 (60,0 %)	8 (40,0 %)
2	Kepemimpinan Transaksional		
	Apakah perusahaan memberikan penghargaan (bonus/pujian) atau sanksi secara jelas berdasarkan hasil kerja Anda	12 (60,0 %)	8 (40,0 %)
3	Budaya Organisasi		
	Apakah di tempat kerja Anda, karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil inisiatif baru	14 (70,0 %)	6 (30,0 %)
4	Kepuasan Kerja		
	Apakah Anda merasa puas dengan gaji dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan perusahaan	15 (75,0 %)	5 (25,0 %)
5	Kinerja Karyawan		
	Apakah Anda mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sesuai target yang ditetapkan	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)

Berdasarkan tabel di atas, ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara IV. Dari segi Kepemimpinan Transformasional, sebanyak 40,0% responden merasa pimpinan belum cukup memberikan motivasi dan inspirasi yang dapat meningkatkan semangat kerja mereka, yang menunjukkan masih terdapat ruang untuk perbaikan yang cukup signifikan dalam penerapan Kepemimpinan Transformasional.

Dari aspek Kepemimpinan Transaksional, 40,0% responden menilai bahwa sistem penghargaan dan sanksi yang diterapkan perusahaan belum cukup

jasas atau belum sepenuhnya adil, sehingga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan. Angka ini menunjukkan adanya permasalahan serius dalam implementasi sistem reward dan punishment di perusahaan.

Sementara itu, terkait budaya organisasi, meskipun 70,0% responden merasa didorong untuk berinovasi dan mengambil inisiatif, masih terdapat 30,0% karyawan yang merasa bahwa budaya inovasi dan keberanian mengambil risiko belum sepenuhnya terbentuk di lingkungan kerja mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi belum merata dirasakan oleh seluruh karyawan.

Dari segi kepuasan kerja, sebanyak 25,0% responden merasa kurang puas dengan gaji dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kenyataan yang mereka terima, yang dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan dan berpotensi menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Terakhir, dari aspek kinerja karyawan, 35,0% responden mengakui bahwa mereka belum mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sesuai target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam pencapaian kinerja yang optimal, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan yang kurang efektif, budaya organisasi yang belum kuat, serta tingkat kepuasan kerja yang masih rendah.

Temuan ini menunjukkan adanya indikasi permasalahan yang cukup serius terkait dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja

karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV. Persentase ketidakpuasan dan ketidaksetujuan yang cukup tinggi (berkisar antara 25,0% hingga 40,0%) mengindikasikan perlunya perhatian serius dari manajemen untuk memperbaiki kondisi ini. Oleh karena itu, peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT Perkebunan Nusantara IV.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV belum optimal dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.
2. Belum diketahui secara pasti bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
3. Belum diketahui secara pasti bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

4. Belum diketahui secara pasti bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
5. Belum diketahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja di PT Perkebunan Nusantara IV.

1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, fokus, dan mendalam dalam pembahasannya, serta mengingat keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya yang dimiliki peneliti, maka perlu ditetapkan batasan-batasan masalah dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Variabel-variabel lain yang juga berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompensasi, motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan, serta komitmen organisasi tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Penelitian ini dilakukan secara spesifik di PT Perkebunan Nusantara IV dengan responden penelitian adalah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV yang sedang aktif bekerja. Pembatasan lokasi penelitian ini dilakukan mengingat setiap unit PT Perkebunan Nusantara memiliki karakteristik, kebijakan manajerial, kondisi

geografis, dan budaya lokal yang berbeda-beda, sehingga hasil penelitian ini akan lebih kontekstual dan applicable untuk PTPN IV. Dengan adanya batasan masalah ini, diharapkan penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam dan menghasilkan temuan yang lebih tajam serta rekomendasi yang lebih aplikatif bagi objek penelitian.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan penelitian yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
2. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
4. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
5. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?
7. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV?

8. Apakah ada pengaruh pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV?
9. Apakah ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV?
10. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini disusun berdasarkan rumusan masalah di atas, yaitu untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya dan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

a. Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama yang

berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

2. Menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji variabel-variabel serupa, baik pada perusahaan BUMN maupun sektor swasta lainnya.
3. Memperkuat temuan empiris mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja karyawan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi manajemen PT Perkebunan Nusantara IV, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan.
2. Bagi pimpinan atau manajer unit kerja, penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.
3. Bagi karyawan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran akan pentingnya kepuasan kerja dan budaya organisasi dalam mendukung peningkatan kinerja pribadi dan tim.
4. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi acuan atau dasar perbandingan untuk mengembangkan model penelitian yang lebih luas dengan menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, atau loyalitas karyawan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara konseptual, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya dan merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan dengan tugas, dan peran dan tingkat motivasi seorang pekerja Ramadhan & Siddiq, (2024). Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Viona & Begawati, (2023) kinerja karyawan merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil atau output atau hasil akhir, tetapi juga dari proses kerja dan kualitasnya. Kinerja karyawan sangat penting bagi setiap organisasi dan perusahaan karena dengan kinerja yang baik suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketika suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi tersebut dapat dianggap telah memenuhstandar perencanaan.

Menurut Manik & Bancin, (2022) menyatakan kinerja karyawan ialah hasil dari pekerjaan yang telah di capai oleh seseorang, dilaksanakan pada tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan keahlian masing-masing untuk bersama sama mempromosikan perusahaan dan tidak melanggar ketentuan hukum dan etika dalam pelaksanaannya. Kinerja karyawan ialah refleksi dari tingkat pencapaian yang terkait dengan pelaksanaan program atau kebijakan untuk tujuan, visi, dan misi organisasi yang di rumuskan dalam hal perencanaan strategis.

Kinerja karyawan adalah sebuah kemampuan untuk mencapai sebuah persyaratan pekerjaan, yaitu adalah ketika target pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang sudah disediakan maka dari itu tujuannya akan sesuai dengan bentuk moral maupun etika di dalam perusahaan tersebut Husna & Prasetya, (2024). Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara, (2019) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan oleh karyawan.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Adapun tujuan dan manfaat kinerja karyawan meliputi peningkatan produktivitas, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian sasaran organisasi secara efisien. Karyawan yang berkinerja tinggi juga mampu menghasilkan produk atau layanan yang lebih berkualitas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, kinerja yang baik mendorong inovasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan menurunkan tingkat turnover, sehingga mengurangi biaya rekrutmen. Karyawan yang merasa dihargai dan termotivasi berkontribusi pada citra perusahaan yang baik, meningkatkan daya tarik bagi calon karyawan.

Menurut Mangkunegara, (2019) tujuan dari penilaian kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kapasitas seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai

performance yang baik.

7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan, uraian tugas (*job description*).

Adapun Rivai & Sagala, (2021) menyebutkan manfaat dari penilaian kinerja ada 10 bagian, yaitu:

1. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait penyesuaian gaji, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya, sesuai dengan kinerja yang telah dicapai oleh karyawan.

2. Keputusan Penempatan

Data kinerja membantu dalam menentukan penempatan karyawan, baik untuk promosi, mutasi (perpindahan), maupun demosi (penurunan jabatan), berdasarkan hasil kerja di masa lalu atau prediksi kinerja ke depan.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja yang buruk menunjukkan perlunya pelatihan tambahan. Sebaliknya, kinerja yang baik dapat menunjukkan adanya potensi tersembunyi yang bisa dikembangkan lebih lanjut melalui program pengembangan.

4. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik dari penilaian kinerja bermanfaat dalam perencanaan karier,

karena dapat membantu menyusun program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

5. Perbaiki Kinerja

Penilaian kinerja memberikan masukan penting yang dapat digunakan oleh karyawan, manajer, maupun HR untuk merancang strategi perbaikan dan peningkatan performa kerja.

6. Evaluasi Proses Staffing

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan efektivitas atau kelemahan dalam prosedur perekrutan dan penempatan yang dilakukan oleh bagian SDM.

7. Definisi Proses Karyawan

Kinerja yang ditunjukkan karyawan bisa menjadi indikator keberhasilan atau kelemahan dalam proses penempatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

8. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kinerja yang objektif memastikan bahwa keputusan dalam promosi atau mutasi bersifat adil, tidak diskriminatif, dan berbasis pada kemampuan kerja.

9. Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal

Terkadang, kinerja dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti masalah keluarga, kesehatan, atau kondisi keuangan. Penilaian kinerja dapat membantu mengidentifikasi hal-hal tersebut agar dapat dicari solusi.

10. Posisi Tawar

Hasil penilaian kinerja memberikan data yang valid dan objektif untuk mendukung manajemen dalam melakukan negosiasi dengan serikat pekerja

atau langsung dengan karyawan secara adil dan rasional.

Secara keseluruhan, kinerja optimal membantu organisasi mencapai tujuan strategis jangka panjang, berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, serta menjadi dasar dalam pengembangan individu, peningkatan produktivitas, dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinambela & Lestari, (2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. **Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2. **Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

3. **Motivasi**

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

4. **Kepuasan Kerja**

Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap

ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Siagian & Khair, (2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Kepemimpinan

Peningkatan nilai kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga memiliki hubungan positif terhadap pencapaian kinerja karyawan yang optimal.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2019) variabel kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap

hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2. Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3. Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehatian-hatian dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Menurut Umar & Norawati, (2022) variabel kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indikator:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Berdasarkan uraian indikator-indikator yang telah disampaikan, kinerja karyawan dapat diukur melalui aspek perilaku dan hasil kerja. Kedua kelompok indikator ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan harus dilakukan secara menyeluruh, mencakup kontribusi secara personal maupun produktivitas kerja yang dapat diukur.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin yang digunakan seseorang ketika ingin mempengaruhi orang lain. Pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan tertentu dalam mempengaruhi bawahannya yang mana nantinya dapat meningkatkan kinerja bawahan untuk melakukan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Saat ini organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif yang memahami kompleksitas lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kesuksesan atau kegagalan organisasi antara lain ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan adalah cara memberikan arahan, menerapkan strategi dan memotivasi individu menuju pencapaian tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan yang bekerja dibawah langsung pengawasannya.

Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan karakteristik pemimpin dan kondisi lingkungan kerjanya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan berpengaruh terhadap semangat, motivasi, serta kinerja karyawan. Dalam praktiknya, terdapat berbagai jenis gaya

kepemimpinan seperti kepemimpinan otoriter, demokratis, laissez-faire, transaksional, dan transformasional.

Dalam konteks organisasi BUMN di Indonesia, Bahagia et al. (2018) menegaskan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan dapat merugikan organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan dengan kompetitor. Demikian pula, kesalahan dalam pengambilan keputusan akan berdampak pada sejumlah konsekuensi seperti pemborosan dana, waktu, dan tenaga. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya cepat, tetapi juga tepat sasaran dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Dua gaya kepemimpinan yang banyak diteliti dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional. Kedua gaya ini memiliki karakteristik yang berbeda, namun sama-sama berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Armansyah, (2022) menyatakan bahwa: “kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi”.

Siti & Wardani, (2020) mengemukakan bahwa: “pemimpin transformasional (*transformational leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut”.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Menurut Bass & Riggio (2018) kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari yang mereka butuhkan.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan.

Dari beberapa pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berani mengambil inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka demi mencapai tujuan organisasi secara optimal.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki tujuan utama untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin transformasional berupaya mengembangkan potensi individu, menumbuhkan kreativitas, serta menciptakan perubahan positif dalam lingkungan kerja. Melalui pendekatan yang berorientasi pada nilai, visi, dan moralitas, pemimpin berperan sebagai panutan yang mampu menumbuhkan rasa percaya dan loyalitas bawahan. Dengan demikian, manfaat dari Kepemimpinan Transformasional antara lain adalah meningkatnya semangat kerja, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menumbuhkan inovasi, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Adapun tujuan dan manfaat penerapan Kepemimpinan Transformasional dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan agar mampu bekerja secara maksimal untuk mencapai visi dan misi organisasi.
2. Mengembangkan potensi, kemampuan, dan kreativitas karyawan melalui pembinaan, perhatian individual, serta pemberian kesempatan untuk berinovasi.
3. Menumbuhkan loyalitas dan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.
4. Mendorong terciptanya perubahan positif dalam organisasi, baik dari segi budaya kerja, perilaku, maupun sistem manajemen.

5. Meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan oleh pemimpin.
6. Mendorong pencapaian target kerja jangka panjang melalui motivasi intrinsik yang kuat dari dalam diri karyawan.
7. Membentuk karakter pemimpin yang adaptif, inspiratif, dan berorientasi pada hasil, sehingga mampu menghadapi tantangan perubahan organisasi.
8. Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menumbuhkan inovasi, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian Pemimpin: Pemimpin yang memiliki karakter terbuka, inspiratif, dan berorientasi pada perubahan cenderung menerapkan gaya transformasional. Nilai-nilai moral, keadilan, dan empati yang tinggi mendorong pemimpin untuk memperhatikan kebutuhan individual bawahan.
2. Pengalaman dan Latar Belakang Pemimpin: Pengalaman kerja dalam lingkungan yang dinamis dan inovatif membentuk cara pandang pemimpin terhadap bawahan, sehingga mendorong penerapan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif dan transformatif.

3. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang menekankan inovasi, keterbukaan, dan kerja sama lebih mendukung penerapan kepemimpinan transformasional karena memberikan ruang bagi pemimpin untuk berkreasi dan berinovasi.
4. Karakteristik Bawahan: Bawahan yang mandiri, kreatif, dan memiliki motivasi tinggi lebih cocok dipimpin dengan gaya transformasional, karena mereka dapat merespons dengan baik terhadap stimulasi intelektual dan inspirasi yang diberikan.
5. Situasi dan Kondisi Lingkungan Kerja: Dalam kondisi perubahan, krisis, atau inovasi, kepemimpinan transformasional lebih dibutuhkan untuk mendorong adaptasi dan motivasi karyawan agar mampu menghadapi tantangan yang ada.
6. Tujuan dan Strategi Organisasi: Organisasi dengan orientasi jangka panjang, inovasi, dan pengembangan SDM cenderung membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk mengarahkan karyawan menuju visi yang lebih besar.
7. Struktur Organisasi: Organisasi dengan struktur yang fleksibel dan desentralisasi memberi ruang bagi pemimpin untuk menerapkan gaya transformasional karena memungkinkan komunikasi dua arah dan partisipasi karyawan yang lebih luas.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Adapun indikator Kepemimpinan Transformasional menurut Robbin & Judge (2021) yaitu:

1. Kharisma:

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi Inspiratif:

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3. Stimulasi Intelektual:

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin yang mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi serta mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang Individual:

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pemimpin selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain dan memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Sedangkan menurut Wibowo (2014) indikator kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Membangun visi strategis
2. Mengkomunikasikan visi
3. Permodelan visi
4. Membangun komitmen pada visi

Berikut penjelasan dari indikator Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

1.1.1.1. Membangun visi strategis

Menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. Mengkomunikasikan visi

Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah proses.

3. Permodelan visi

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi melakukan aksi nyata.

4. Membangun komitmen pada visi

Mentransformasikan visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan membangun antusiasme dan memberi energi yang kuat.

2.1.3 Kepemimpinan Transaksional

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja yang terstruktur dan berorientasi pada pencapaian target. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip pertukaran (exchange) antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan memberikan teguran atau sanksi apabila karyawan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Menurut Bass & Riggio (2018) kepemimpinan transaksional didasarkan pada prinsip imbalan dan hukuman sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transaksional fokus pada pengawasan, kontrol, serta pencapaian hasil kerja sesuai prosedur dan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Robbin & Judge (2021) kepemimpinan transaksional berperan penting dalam menjaga kestabilan organisasi, memastikan bawahan mematuhi prosedur, serta mendorong pencapaian target kerja jangka pendek. Pemimpin transaksional menekankan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja karyawan diberi imbalan sesuai dengan pencapaiannya.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Pemimpin transaksional tidak berupaya untuk mendorong perubahan mendasar dalam nilai-nilai atau motivasi karyawan, melainkan lebih menekankan pada kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku.

Dari beberapa pengertian dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa

Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan berdasarkan sistem penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) yang jelas, serta berfokus pada pencapaian target jangka pendek dan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional bertujuan untuk menjaga stabilitas organisasi melalui sistem penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) yang jelas. Pemimpin transaksional menekankan pencapaian target jangka pendek dengan mengarahkan, mengontrol, serta mengevaluasi kinerja bawahan berdasarkan aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan dan manfaat penerapan Kepemimpinan Transaksional dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Menjaga kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan melalui penerapan sistem penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) yang adil dan tegas.
2. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas, dengan menekankan pentingnya kepatuhan terhadap prosedur dan standar kerja yang telah ditetapkan.
3. Memberikan kejelasan target dan ekspektasi kerja kepada karyawan sehingga mereka mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka.
4. Mendorong pencapaian target kerja jangka pendek melalui sistem pengawasan yang baik dan pemberian imbalan yang sesuai dengan hasil kerja.
5. Meningkatkan produktivitas kerja melalui mekanisme pengawasan aktif

dan evaluasi kinerja yang teratur dan terstruktur.

6. Memudahkan proses pengawasan dan evaluasi kinerja karena standar dan prosedur kerja yang jelas dan terukur.
7. Menciptakan keteraturan dan stabilitas dalam pelaksanaan tugas sehingga operasional organisasi dapat berjalan dengan lancar dan efisien.
8. Memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan perannya masing-masing dalam organisasi.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Penerapan Kepemimpinan Transaksional dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi Kepemimpinan Transaksional adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian Pemimpin: Pemimpin yang tegas, terstruktur, dan berorientasi pada hasil cenderung menerapkan gaya transaksional. Pemimpin yang menekankan keadilan dalam penghargaan dan hukuman juga lebih condong pada pendekatan transaksional.
2. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang menuntut kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan target lebih sesuai dengan Kepemimpinan Transaksional karena menuntut adanya kejelasan tanggung jawab dan mekanisme pengawasan yang kuat.
3. Struktur Organisasi: Organisasi dengan struktur yang hierarkis dan kaku lebih mendukung gaya transaksional yang menekankan pada pengawasan dan kendali, di mana setiap level memiliki tanggung jawab yang jelas dan terukur.

4. Situasi dan Kondisi Lingkungan Kerja: Dalam situasi yang stabil dan rutin, Kepemimpinan Transaksional sering kali lebih efektif untuk menjaga keteraturan dan memastikan pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang ditetapkan.
5. Karakteristik Bawahan: Bawahan yang membutuhkan arahan dan pengawasan lebih efektif dipimpin dengan gaya transaksional, karena mereka memerlukan kejelasan target dan umpan balik yang teratur atas hasil kerja mereka.
6. Sistem Penghargaan dan Kinerja: Organisasi yang memiliki sistem penghargaan berbasis pencapaian target kuantitatif dan kepatuhan prosedural lebih mendukung penerapan Kepemimpinan Transaksional.
7. Tujuan dan Strategi Organisasi: Organisasi yang fokus pada pencapaian target jangka pendek dan efisiensi operasional lebih membutuhkan kepemimpinan transaksional untuk memastikan setiap unit kerja mencapai target yang telah ditetapkan.
9. Tekanan dan Tantangan Organisasi: Faktor eksternal seperti persaingan bisnis, tuntutan efisiensi, dan tekanan pasar mendorong penerapan gaya transaksional untuk memastikan kinerja yang konsisten dan terukur.

2.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transaksional

Adapun indikator dari Kepemimpinan Transaksional menurut Robbin & Judge (2021) yaitu:

1. Penghargaan Bersyarat (Contingent Reward): Pemimpin memberikan penghargaan, baik berupa bonus, pujian, maupun pengakuan, kepada bawahan yang berhasil mencapai target kerja. Imbalan diberikan secara

proporsional sesuai dengan hasil yang dicapai, sehingga karyawan termotivasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya.

2. Manajemen dengan Pengecualian Aktif (Active Management by Exception): Pemimpin secara aktif mengawasi pekerjaan bawahan, mengidentifikasi kesalahan lebih awal, dan segera mengambil tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan dari standar kerja yang telah ditetapkan.
3. Manajemen dengan Pengecualian Pasif (Passive Management by Exception): Pemimpin hanya turun tangan jika terjadi masalah besar atau kegagalan signifikan dalam pelaksanaan tugas, dan tidak melakukan pengawasan secara proaktif.
4. Penegakan Aturan Kerja: Pemimpin menekankan pentingnya kepatuhan terhadap aturan dan jadwal kerja, serta menuntut bawahan untuk bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Pemimpin memberikan sanksi yang tegas apabila karyawan melanggar aturan atau gagal memenuhi target kerja.

Menurut Yukl (2010) indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional yaitu:

1. Imbalan Kontingen (Contingent Reward)

Pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target- target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilan mencapai target – target yang telah ditentukan.

2. Manajemen Eksepsi Aktif (Active Management by Exception)

Tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3. Manajemen Eksepsi Pasif (Passive Management By Exception)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilakukan masih berjalan sesuai standard dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan meningkatkan kinerja. Budaya organisasi merupakan apa yang dipersepsikan oleh para pegawai dan bagaimana persepsi ini menciptakan

pola-pola kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan-harapan (Supardi & Anshari, 2022).

Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Supardi & Anshari, 2022).

Budaya organisasi ialah suatu karakteristik inti yang organisasi anut oleh anggotanya sehingga dapat membedakan organisasi satu sama lain. Pola budaya ialah faktor yang penting dalam menentukan suatu efektivitas dalam organisasi. Misalnya budaya lembaga juga dapat mempengaruhi bentuk lembaga serta yang terpenting ialah budaya erat kaitannya dengan kualitas. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai ciri yang ada dan dipertahankan dalam suatu organisasi atau dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, yang tidak dapat dipisahkan dari ikatan budaya yang muncul. Budaya organisasi mengacu pada norma-norma perilaku.

Budaya organisasi merupakan sistem yang dapat dipahami dan dianut oleh anggotanya sehingga memberikan perbedaan antara suatu organisasi dari organisasi lain (Bilqis et al., 2023).

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja apabila budaya tersebut sangat cocok dan mendukung karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan menopang kesejahteraannya dengan kata lain, budaya organisasi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan (Irmayanthi & Surya, 2020).

Budaya organisasi sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena budaya merupakan gambaran atau kepribadian suatu organisasi. Budaya organisasi ditetapkan oleh pendirinya melalui visi dan misi serta tujuan didirikannya organisasi, kemudian ditetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan budaya organisasi adalah pemeriksaan yang dilakukan pimpinan organisasi guna untuk mengetahui apakah pekerjaannya sudah sesuai dengan rencana dan dapat meningkatkan atau berdampak pada terwujudnya kinerja pegawai secara maksimal.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi

Menurut (Robbin & Judge, 2021) tujuan budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Koordinasi dan Kerjasama.
2. Memberikan Stabilitas dan Kepastian.
3. Memperkuat Identitas dan Kepemilikan.
4. Meningkatkan Kinerja.

5. Mendorong Inovasi dan Adaptasi.
6. Mengurangi Konflik dan Kebingungan.
7. Meningkatkan Kepuasan Karyawan.
8. Memudahkan Proses Pengambilan Keputusan.
9. Meningkatkan Citra dan Reputasi Organisasi.

2.1.4.3 Faktor - faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Menurut (Effendi et al., 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi di antaranya yaitu:

1. Anggota masyarakat terdiri Anggota Organisasi

Anggota Organisasi merupakan sumber utama budaya organisasi. Anggota organisasi terdiri atas : pendiri, pemimpin, anggota, konsultan, dan pemegang saham organisasi

2. Budaya Masyarakat

Budaya dari internasional, nasional, dan lokal. Ideologi, serta pemerintah.

3. Asosiasi Profesi

Organisasi dapat menyajikan profesi tertentu atau dalam mencapai tujuannya menggunakan profesi tertentu. Dalam melaksanakan profesinya, para profesional suatu organisasi mengacu pada kode etik profesi yang disusun oleh asosiasi mereka. Dengan demikian dalam melaksanakan profesinya, mereka berperilaku sesuai dengan kode etik standar profesi

4. Sifat Bisnis Organisasi

Sifat atau karakteristik bisnis atau usaha organisasi yang beroperasi di lingkungan tertentu mempunyai pengaruh tertentu terhadap budaya organisasinya. Sifat bisnis organisasi terdiri dari produk, konsumen,

teknologi, pesaing dan strategi.

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Marpaung & Darmawan, 2022) Indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif berani mengambil resiko.
2. Cepat tanggap pada masalah.
3. Mengutamakan hasil yang dicapai.
4. Mengutamakan kepentingan bersama.
5. Bersemangat dalam bekerja.
6. Mempertahankan stabilitas kerja.

Menurut (Habib & Puspita, 2025) indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif memperhitungkan risiko.
2. Berorientasi pada hasil.
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan.
4. Berorientasi detail pada tugas.

2.1.5 Kepuasan Kerja

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2018).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2020).

(Mangkunegara, 2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang bersifat mendukung atau tidak mendukung yang dimiliki oleh pegawai, yang berkaitan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri pegawai dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasa kerja.

Sementara (Sutrisno, 2020) mendefenisikan bahwa: “kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis”. Semakin terpuaskan kebutuhan para pegawai dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan produktivitas pegawainya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Lingkungan kerja yang baik dan budaya organisasi yang positif juga memiliki peranan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan (Bahagia & Suri, 2017).

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional pegawai dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku pegawai dalam menilai baik buruknya dan menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaannya.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Ali et al., 2022):

1. Jika kepuasan kerja tercapai, pekerja akan terhindar dari stres yang tinggi.
2. Kepuasan kerja membuat pekerja betah bekerja, meningkatkan komitmen dan setia pada pekerjaannya.
3. Meningkatkan produktivitas pekerja.
4. Meningkatkan semangat dalam bekerja.
5. Terjalin hubungan yang baik antar rekan kerja.
6. Menjadi indikator baiknya perencanaan dan manajemen SDM.
7. Membuat pekerja loyal kepada pekerjaannya dan tidak melamar kerja di organisasi lain.
8. Proses operasional dapat berjalan lancar tanpa kendala dan tepat waktu.

Sedangkan manfaat kepuasan kerja (Jufrizen et al., 2017) ialah sebagai berikut :

1. Potensi perusahaan akan lebih maju.
2. Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi.
3. Menghasilkan loyalitas Karyawan terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja bertujuan agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat turnover dan absensi. Dengan kepuasan kerja yang baik, perusahaan juga akan memperoleh citra positif, yang memudahkan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela & Lestari, 2022) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Manajemen sumber daya manusia perlu menerapkan kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan keadaan diperusahaan.

2. Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang dapat membantu karyawan untuk bekerja tentu akan mengembangkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan ditempat kerja yang perlu diperhatikan tidak hanya lingkungan fisik, namun lingkungan mental serta lingkungan sosial perusahaan.

3. Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

3. Motivasi

Dorongan yang muncul dalam diri seseorang untuk melakukan atau berpikir dengan tujuan tertentu, baik sadar atau tidak sadar.

Berdasarkan pendapat ahli menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta motivasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan.

2.1.5.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut (Luthans et al., 2020) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Dalam hal ini gaji tentunya merupakan salah satu pengaruh yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara umum. Jika karyawan merasa gajinya cukup, maka akan meningkatkan semangat kerjanya setelah bekerja.

2. Promosi

Penilai berpendapat bahwa pemberian imbalan yang pantas dan sesuai kepada karyawan, seperti promosi jabatan, dengan sendirinya akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja, dan hal ini akan membantu perusahaan mencapai tujuan kondisi kerja.

3. Pengawasan

Pengawasan bersifat menunjang perkembangan kondisi lingkungan kerja. Hal ini tentunya dilakukan untuk memastikan karyawan mampu bekerja

sesuai instruksi yang diharapkan oleh perusahaan.

4. Karyawan

Dalam lingkungan kerja, karyawan tentunya mempunyai pengaruh yang besar terhadap hasil kinerja karyawan. Memiliki karyawan yang hebat akan memotivasi karyawan lain dan membantu mereka berhasil mengatasi hambatan dan permasalahan di tempat kerja.

Menurut (Mangkunegara, 2019) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian Tugas dengan Keterampilan

Mengukur sejauh mana karyawan merasa bahwa tugas yang mereka jalani sesuai dengan keterampilan dan keahlian yang mereka miliki.

2. Hubungan dengan Rekan Kerja

Menilai seberapa baik hubungan interpersonal antara karyawan dan rekan kerja, termasuk dukungan sosial dan kerjasama dalam tim.

3. Hubungan dengan Atasan

Mengukur kepuasan karyawan terhadap interaksi dan dukungan yang mereka terima dari atasan, termasuk kemampuan manajerial dan komunikasi.

4. Keseimbangan Kerja

Menilai sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk waktu untuk keluarga dan aktivitas lain.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh ahli secara keseluruhan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang mencakup

hubungan sosial, keadilan kompensasi, serta kenyamanan dan dukungan dalam lingkungan kerja.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan dasar berpikir yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional (X_1), kepemimpinan transaksional (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening (perantara).

Penelitian ini berangkat dari teori bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta budaya organisasi yang baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong kinerja yang optimal.

2.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada karyawan. Pemimpin transformasional mengembangkan potensi bawahan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Menurut (Bass & Riggio, 2018) kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh atasannya. Dengan demikian, semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan pertukaran

antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja karyawan diberi imbalan sesuai dengan pencapaiannya. Menurut Robbin & Judge, (2021) kepemimpinan transaksional dapat menimbulkan kepuasan kerja apabila penghargaan dan hukuman yang diterapkan dilakukan secara adil dan konsisten. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan transaksional, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

2.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat loyalitas karyawan. Menurut (Rivai & Sagala, 2021) budaya organisasi yang baik mampu menumbuhkan rasa aman dan nyaman bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, semakin positif budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Bahagia & Suri (2017) juga membuktikan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya yang kuat menciptakan rasa aman, saling percaya, dan kebersamaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.2.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin transformasional berperan penting dalam membangun semangat kerja dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka tidak hanya memotivasi secara eksternal, tetapi juga menumbuhkan kesadaran diri

bawahan untuk bekerja melebihi target. Penelitian oleh (Jufrizen et al., 2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena mampu meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan motivasi dalam bekerja.

2.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transaksional menekankan pada sistem penghargaan dan hukuman sesuai dengan hasil kerja yang dicapai karyawan. Menurut (Bass & Riggio, 2018) pemimpin transaksional dapat meningkatkan kinerja dengan memberikan umpan balik yang jelas dan penghargaan yang sesuai terhadap prestasi kerja. Semakin efektif Kepemimpinan Transaksional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

2.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang kuat akan memengaruhi perilaku dan semangat kerja karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi tertanam kuat dalam diri karyawan, mereka akan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Menurut (Robbin & Judge, 2021) budaya organisasi yang baik mendorong kerja sama tim, meningkatkan tanggung jawab, serta memperkuat orientasi terhadap hasil kerja. Oleh karena itu, semakin positif budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2.2.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih bersemangat, loyal, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Menurut Mangkunegara, (2019) kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, karena karyawan yang

puas cenderung bekerja dengan motivasi tinggi dan menghasilkan kinerja yang optimal.

2.2.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika pemimpin memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawan, hal ini menimbulkan kepuasan emosional yang mendorong mereka bekerja lebih baik. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi variabel yang memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

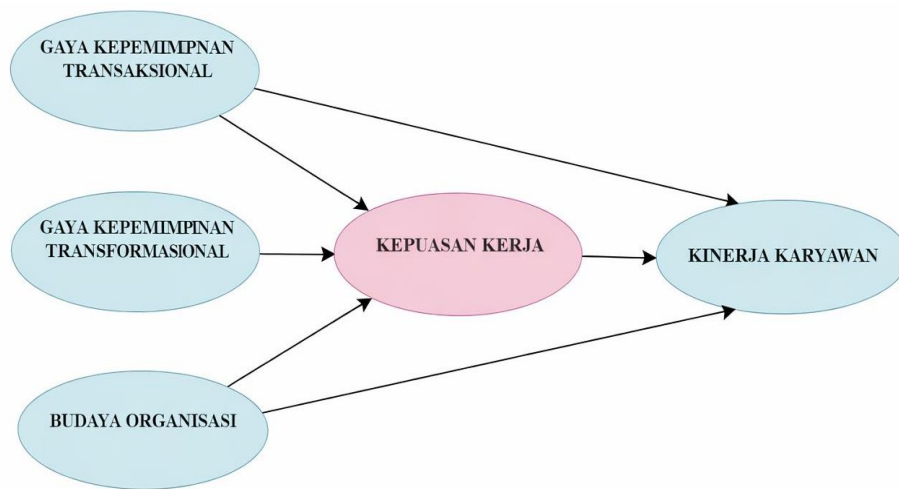
2.2.9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional yang diterapkan secara adil dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui sistem penghargaan yang seimbang. Karyawan yang merasa puas atas penghargaan yang diberikan akan berupaya mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.

2.2.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi yang positif menciptakan rasa aman, saling percaya, dan kebersamaan antar karyawan, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung

terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagaimana terlihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
2. Ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
4. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.

5. Ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
6. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
7. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
8. Ada pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
9. Ada pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV.
10. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang menekankan pada pengukuran variabel-variabel penelitian dalam bentuk angka serta analisis statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2020). Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif dan terukur mengenai hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan sifat kausal (*explanatory research*). Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, sedangkan penelitian kausal digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 4.0. Pendekatan SEM-PLS dipilih karena mampu menguji model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) secara simultan, dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil, tidak memerlukan asumsi distribusi data normal, serta mampu menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi) antar variabel laten dalam satu model terintegrasi (Hair et al., 2019).

Dalam penelitian ini, SEM-PLS digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1), Kepemimpinan Transaksional (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening.

3.2 Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2020) definisi operasional adalah penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan batasan yang jelas mengenai variabel-variabel yang diteliti serta indikator yang digunakan dalam pengukurannya.

3.2.1 Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel independen dan variabel intervening. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan perannya di dalam organisasi. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada (Mangkunegara, 2019) yaitu:

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	Kualitas kerja
2	Kuantitas kerja
3	Ketepatan waktu
4	Tanggung jawab

3.2.2 Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel intervening adalah kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi oleh organisasi. Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada Luthans et al., (2020) yaitu:

Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator
1	Gaji
2	Promosi
3	Supervisi
4	Rekan kerja
5	Kondisi kerja

3.2.3 Variabel Independen (X)

Variabel independen menurut Sugiyono, (2020) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel independen, yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong karyawan untuk bekerja melebihi kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memberikan pengaruh positif melalui keteladanan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual kepada karyawan. Indikator Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini mengacu pada (Robbin & Judge, 2021) yaitu:

Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator
1	Kharisma
2	Motivasi inspiratif
3	Stimulasi intelektual
4	Perhatian individual

2. Kepemimpinan Transaksional (X_2)

Kepemimpinan Transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau sanksi berdasarkan pencapaian kinerja karyawan. Kepemimpinan ini berfokus pada pencapaian target dan kepatuhan terhadap aturan. Indikator Kepemimpinan Transaksional dalam penelitian ini mengacu pada (Robbin & Judge, 2021) yaitu:

Tabel 3.4 Indikator Kepemimpinan Transaksional

No	Indikator
1	Pemberian penghargaan bersyarat
2	Pengawasan aktif
3	Pengawasan pasif
4	Penegakan aturan kerja

Tabel 3.7 Jumlah Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II

No	Bagian	Karyawan Pimpinan	Karyawan Pelaksana	Laki – Laki	Perempuan	Total
1	Akuntansi dan Keuangan	17	16	26	7	33
2	Pengadaan dan Teknologi Informasi	17	20	24	13	37
3	Divisi Satuan Pengawasan Intern Regional	16	3	16	3	19
4	SDM Dan Sistem Manajemen	15	13	19	9	28
5	Sekretariat Dan Hukum	18	29	29	18	47
6	Tanaman	21	26	44	3	47
7	Teknik Dan Pengolahan	14	13	22	5	27
8	Operasional Strategis	13	2	12	3	15
	TOTAL	118	120	180	58	238

Berdasarkan tabel di atas, total populasi dalam penelitian ini adalah 238 karyawan yang terdiri dari 118 karyawan pimpinan dan 120 karyawan pelaksana di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono (2020). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan metode simple random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi, sehingga setiap anggota populasi memiliki

kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, dengan tingkat kesalahan (error tolerance) sebesar 10% (0,1). Adapun rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e)^2)$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi (238 orang)

e = Tingkat kesalahan (10% = 0,1)

Berdasarkan rumus Slovin, perhitungan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = 238 / (1 + 238 \times (0,1)^2)$$

$$n = 238 / (1 + 238 \times 0,01)$$

$$n = 238 / (1 + 2,38)$$

$$n = 238 / 3,38$$

$$n = 70,4 \approx 71 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 71 responden. Jumlah sampel tersebut juga telah memenuhi ketentuan minimum SEM-PLS berdasarkan 10x Rule, Hair et al (2019) di mana jumlah sampel minimum adalah 10 kali jumlah panah (path) terbanyak yang mengarah pada satu konstruk dalam model. Dalam penelitian ini, konstruk dengan panah terbanyak adalah kinerja karyawan (Y) yang menerima 4 jalur pengaruh, sehingga sampel minimum berdasarkan 10x Rule adalah $4 \times 10 = 40$ responden. Dengan jumlah sampel 71 responden, persyaratan tersebut telah terpenuhi.

Tabel 3.8 Pemenuhan Syarat Sampel SEM-PLS

Kriteria	Ketentuan	Hasil Penelitian	Keterangan
Rumus Slovin ($e=10\%$)	≥ 71 responden	71 responden	Terpenuhi ✓
10x Rule (Hair et al., 2019)	≥ 40 responden (4 path \times 10)	71 responden	Terpenuhi ✓
Minimum SEM-PLS	≥ 50 responden	71 responden	Terpenuhi ✓

Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 71 orang karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II yang dipilih secara acak dan dianggap telah mewakili populasi penelitian.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah memperoleh data yang akurat dan relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab Sugiyono (2020). Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan diberikan kepada 71 responden karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional II.

Pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian dengan lima alternatif jawaban sebagai berikut:

Tabel 3.9 Skala Likert

Skor	Keterangan
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Netral (N)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari, mengkaji, dan mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis yang relevan dengan penelitian, seperti buku teks, jurnal ilmiah, skripsi, tesis, peraturan, serta sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini. Studi kepustakaan dilakukan untuk memperkuat landasan teori, merumuskan hipotesis, serta mendukung pembahasan hasil penelitian agar sesuai dengan teori dan temuan penelitian terdahulu.

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.0. Pendekatan ini dipilih karena memiliki beberapa keunggulan, antara lain: dapat digunakan pada sampel kecil, tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, mampu mengestimasi model yang kompleks dengan

banyak variabel laten, serta dapat menguji pengaruh langsung dan tidak langsung (efek mediasi) secara bersamaan dalam satu model (Hair et al., 2019).

Dalam SEM-PLS, terdapat dua tahap evaluasi model utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model atau model pengukuran bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Evaluasi outer model dilakukan melalui uji berikut:

a. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Convergent validity digunakan untuk menguji apakah indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang sama. Penilaian dilakukan melalui dua kriteria berikut:

Tabel 3.10 Kriteria Convergent Validity

Kriteria	Nilai Batas	Keterangan
Loading Factor	> 0,70	Indikator dinyatakan valid jika nilai loading factor lebih dari 0,70
<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,50	Konstruk dinyatakan valid jika nilai AVE lebih dari 0,50

b. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Discriminant validity digunakan untuk membuktikan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian menggunakan metode:

- Kriteria HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio): Nilai HTMT harus lebih

kecil dari 0,85 (kriteria ketat) atau 0,90 (kriteria moderat). Nilai HTMT yang mendekati atau melebihi 1,0 mengindikasikan adanya masalah discriminant validity (Henseler et al., 2015).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diukur menggunakan dua kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.11 Kriteria Uji Reliabilitas

Kriteria	Nilai Batas	Keterangan
Composite Reliability (CR)	> 0,70	Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai CR lebih dari 0,70
Cronbach's Alpha (α)	> 0,60	Digunakan sebagai ukuran reliabilitas pendukung

3.6.3 Evaluasi Inner Model (Model Struktural)

Iner model atau model structural bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel laten. Evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa ukuran berikut :

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model. Kriteria interpretasi nilai R^2 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.12 Interpretasi Nilai R^2

Nilai R^2	Interpretasi
0,75	Kuat (Substantial)
0,50	Moderat (Moderate)
0,25	Lemah (Weak)

b. f^2 (Effect Size)

Nilai f^2 mengukur seberapa besar kontribusi suatu variabel eksogen terhadap nilai R^2 variabel endogen:

Tabel 3.13 Interpretasi Nilai f^2

Nilai f^2	Interpretasi
$\geq 0,35$	Pengaruh besar (Large Effect)
$\geq 0,15$	Pengaruh sedang (Medium Effect)
$\geq 0,02$	Pengaruh kecil (Small Effect)
$< 0,02$	Tidak ada pengaruh

3.6.4 Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dalam SEM-PLS dilakukan menggunakan metode Bootstrapping dengan jumlah subsampel sebanyak 5.000. Bootstrapping merupakan teknik resampling non-parametrik yang digunakan untuk memperoleh nilai standard error, t-statistik, dan p-value tanpa memerlukan asumsi normalitas data. Kriteria penerimaan hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 3.14 Kriteria Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Kriteria	Nilai Batas	Keputusan
t-statistik (two-tailed)	$> 1,96$	Hipotesis diterima
p-value	$< 0,05$	Hipotesis diterima

a. Direct Effect (Pengaruh Langsung)

Pengaruh langsung digunakan untuk menguji Hipotesis 1 hingga 7, yaitu pengaruh variabel independen (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel intervening (Z) dan variabel dependen (Y) secara langsung.

b. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung / Uji Mediasi)

Pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji Hipotesis 8 hingga 10, yaitu peran kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening dalam memediasi hubungan antara variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Kategori mediasi ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.15 Kategori Mediasi dalam SEM-PLS

Kondisi	Kategori Mediasi
Direct effect tidak signifikan, indirect effect signifikan	Mediasi Penuh (Full Mediation)
Direct effect signifikan, indirect effect signifikan, direct effect menurun	Mediasi Parsial (Partial Mediation)

c. Total Effect (Pengaruh Total)

Pengaruh total merupakan jumlah antara pengaruh langsung dan tidak langsung, yang menunjukkan besarnya pengaruh keseluruhan suatu factor terhadap factor lainnya. Analisis ini membantu dalam menentukan factor yang memiliki pengaruh paling dominan dalam model penelitian.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari dua belas pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), dua belas pernyataan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), dua belas pernyataan untuk variabel kepemimpinan transaksional (X2), dua belas pernyataan untuk variabel budaya organisasi (X3), dan lima belas pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z). Angket disebarakan kepada 71 karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV. Hasil data angket diukur dengan skala likert dengan skor tertinggi 5 dan skor terendah 1, kemudian diolah menggunakan Smart-PLS.

4.1.1 Karakteristik Identitas Responden

Hasil tabulasi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan divisi atau bagian dalam PT. Perkebunan Nusantara IV dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentasi
Laki-laki	40	56,3%
Perempuan	31	43,7%
Total	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan data diatas mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 40 orang (56,3%), sedangkan responden perempuan berjumlah 31 orang (43,7%). Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian

ini didominasi oleh laki-laki, sehingga perspektif dan pengalaman karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV lebih banyak berasal dari responden laki-laki.

Tabel 4.2 Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 25 Tahun	24	33,8%
25 – 35 Tahun	35	49,3%
36 – 45 Tahun	10	14,1%
>45 Tahun	2	2,8%
Total	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan data diatas mayoritas responden pada penelitian ini pada rentang usia 25-35 tahun sebanyak 35 orang (49,3%). Responden dengan usia di bawah 25 tahun berjumlah 24 orang dengan persentase (33.8%), responden dengan usia 36-45 tahun berjumlah 10 orang (14,1%) dan responden di atas 45 tahun hanya 2 orang (2,8%). Itu artinya karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV yang menjadi responden dalam penelitian ini di dominasi rentang usia 25-35 tahun.

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	0	0%
D3	0	0%
S1	71	100%
S2	0	0%
Total	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan data diatas, dapat dijelaskan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah S1, yaitu sebanyak 71 orang (100%). Sementara itu, SMA/SMK, D3, dan S2 berjumlah 0 orang (0%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV dalam penelitian ini didominasi oleh kalangan S1.

Tabel 4.4 Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
<1 Tahun	18	25,3%
1-5 Tahun	33	46,5%
6-10 Tahun	10	14,1%
>10 Tahun	10	14,1%
Total	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan data diatas, dapat dijelaskan bahwa mayoritas masa kerja responden adalah sekitar 1-5 tahun, yaitu sebanyak 33 orang (46,5%). Masa kerja dibawah 1 tahun berjumlah 18 orang (25,3%), diikuti oleh masa kerja sekitar 6-10 tahun sebanyak 10 orang (14,1%). Begitu juga, responden dengan masa kerja di atas 10 tahun berjumlah 10 orang (14,1%). Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV dalam penelitian ini didominasi oleh pekerja dengan masa kerja sekitar 1-5 tahun

Tabel 4.5 Divisi Kerja Responden

Divisi/Bagian	Jumlah Responden	Persentase
SDM	20	28,2%
Operasional Strategis	22	31%
Keuangan	4	5,6%
Sekretariat dan Hukum	16	22,5%
Lapangan	1	1,4%
Teknik Pengolahan	8	11,3%
Total	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Berdasarkan data diatas, mayoritas responden telah bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV di divisi Operasional Strategis, yaitu sebanyak 22 orang (31%). Responden yang bekerja di divisi SDM berjumlah 20 orang (28,2%), responden yang bekerja di divisi keuangan sebanyak 4 orang (5,6%). Sementara itu, responden yang bekerja di divisi Sekretariat dan Hukum sebanyak 16 orang

(22,5%) dan responden yang bekerja di divisi Teknik Pengolahan berjumlah 8 orang (11,3%). Responden yang paling sedikit adalah yang bekerja dari divisi Lapangan yaitu berjumlah 1 orang (1,4%) Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV dalam penelitian ini berasal dari divisi Operasional Strategis.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Kinerja Karyawan

Deskripsi atau penyajian data dari variabel keputusan menggunakan dirangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut:

Tabel 4.6 Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	39,5%	25	35,2%	13	18,3%	2	2,8%	3	4,2%	71	100%
2	28	39,5%	26	36,6%	12	16,9%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
3	26	36,6%	27	38,1%	12	16,9%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
4	25	35,2%	27	38,1%	12	16,9%	4	5,6%	3	4,2%	71	100%
5	28	39,5%	29	40,8%	8	11,3%	3	4,2%	3	4,2%	71	100%
6	29	40,8%	25	35,2%	12	16,9%	2	2,8%	3	4,2%	71	100%
7	28	39,4%	22	31%	15	21,1%	2	2,8%	4	5,6%	71	100%
8	28	39,4%	25	35,2%	11	15,5%	4	5,6%	3	4,2%	71	100%
9	32	45,1%	17	23,9%	15	21,1%	4	5,6%	3	4,2%	71	100%
10	33	46,5%	20	28,2%	13	18,3%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
11	33	46,5%	21	29,6%	11	15,5%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
12	35	49,3%	22	31%	8	11,3%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari pernyataan “Saya selalu berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas tinggi dan minim kesalahan” mayoritas reponden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (39,5%).
2. Dari pernyataan “Saya senantiasa memperhatikan ketelitian dan

- kecermatan dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (39,5%).
3. Dari pernyataan “Hasil kerja saya sudah memenuhi atau bahkan melampaui standar kualitas yang ditetapkan perusahaan” mayoritas reponden menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,1%).
 4. Dari pernyataan “Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan perusahaan dalam setiap periode waktu” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,1%).
 5. Dari pernyataan “Volume pekerjaan yang saya hasilkan selalu sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh atasan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (40,8%).
 6. Dari pernyataan “Saya merasa produktivitas kerja saya terus meningkat dari waktu ke waktu” mayoritas responden menjawab sangat setuju 29 orang (40,8%).
 7. Dari pernyataan “Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (39,4%).
 8. Dari pernyataan “Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik agar seluruh tugas dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (39,4%).
 9. Dari pernyataan “Saya jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,1%).
 10. Dari pernyataan “Saya selalu bertanggungjawab atas setiap tugas dan

pekerjaan yang diberikan kepada saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (46,5%).

11. Dari pernyataan “Saya siap menanggung konsekuensi atas setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan kepada saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (46,5%).

12. Dari pernyataan “Saya bekerja sama dengan rekan kerja secara aktif demi tercapainya tujuan tim dan perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (49,3%).

4.1.2.2. Kepemimpinan Transformasional

Deskripsi atau penyajian data dari variabel Kepemimpinan Transformasional yang dirangkum di dalam tabel frekuensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Jawaban Variabel Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional (X1)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	43,7%	25	35,2%	8	11,3%	5	7%	2	2,8%	71	100%
2	29	40,8%	27	38,1%	9	12,7%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
3	28	39,5%	30	42,2%	8	11,3%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
4	29	40,8%	29	40,8%	8	11,3%	2	2,8%	5	7%	71	100%
5	28	39,5%	28	39,5%	8	11,3%	2	2,8%	5	7%	71	100%
6	27	38,1%	32	45,1%	4	5,6%	4	5,6%	4	5,6%	71	100%
7	30	40,8%	27	38,1%	8	11,3%	3	4,2%	3	4,2%	71	100%
8	32	45,1%	24	33,8%	11	15,5%	2	2,8%	2	2,8%	71	100%
9	32	45,1%	29	40,8%	5	7%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
10	30	40,8%	32	45,1%	4	5,6%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
11	32	45,1%	27	38,1%	6	8,4%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
12	36	50,7%	22	31%	7	9,9%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari pernyataan “Pimpinan saya memiliki kepribadian yang kuat dan

- mampu menginspirasi seluruh karyawan untuk bekerja lebih baik” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (43,7%).
2. Dari pernyataan “Pimpinan saya menjadi teladan yang baik dalam berperilaku dan bersikap di lingkungan kerja” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (40,8%).
 3. Dari pernyataan “Saya merasa bangga dan termotivasi bekerja di bawah kepemimpinan atasan saya” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (42,2%).
 4. Dari pernyataan “Pimpinan saya mampu mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga saya memahami arah perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 29 orang (40,8%).
 5. Dari pernyataan “Pimpinan saya selalu memberikan semangat dan dorongan kepada karyawan agar bekerja dengan penuh antusias” mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju 28 orang (39,5%).
 6. Dari pernyataan “Pimpinan saya menggunakan kata-kata yang menginspirasi untuk membangkitkan semangat kerja saya” mayoritas responden menjawab setuju 32 orang (45,1%).
 7. Dari pernyataan “Pimpinan saya mendorong saya untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (40,8%).
 8. Dari pernyataan “Pimpinan saya mengajak saya untuk mencari cara-cara baru dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,1%).

9. Dari pernyataan “Pimpinan saya mendukung saya untuk mengembangkan ide dan solusi baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,1%).
10. Dari pernyataan “Pimpinan saya memperhatikan kebutuhan dan kondisi saya secara personal dalam bekerja” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (45,1%).
11. Dari pernyataan “Pimpinan saya memberikan bimbingan dan saran yang berguna untuk pengembangan kemampuan saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (45,1%).
12. Dari pernyataan “Pimpinan saya memperlakukan setiap karyawan secara adil sesuai potensi individu masing-masing” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (50,7%).

4.1.2.3. Kepemimpinan Transaksional

Deskripsi atau penyajian data dari variabel Kepemimpinan Transaksional yang dirangkum di dalam tabel frekuensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Jawaban Variabel Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional (X2)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	35,2%	25	35,2%	18	25,4%	1	1,4%	2	2,8%	71	100%
2	24	33,8%	28	39,5%	14	19,7%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
3	22	31%	27	38,1%	15	21,1%	5	7%	2	2,8%	71	100%
4	23	32,4%	24	33,8%	18	25,4%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
5	24	33,8%	27	38,1%	13	18,3%	5	7%	2	2,8%	71	100%
6	25	35,2%	22	31%	18	25,4%	3	4,2%	3	4,2%	71	100%
7	25	35,2%	20	28,1%	18	25,4%	3	4,2%	5	7%	71	100%
8	25	35,2%	23	32,4%	13	18,3%	5	7%	5	7%	71	100%
9	29	40,8%	16	22,5%	17	23,9%	5	7%	4	5,6%	71	100%
10	31	43,7%	18	25,4%	14	19,7%	5	7%	3	4,2%	71	100%
11	31	43,7%	19	26,8%	14	19,7%	4	5,6%	3	4,2%	71	100%
12	34	47,9%	20	28,1%	13	18,3%	2	2,8%	2	2,8%	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari pernyataan “Pimpinan saya memberikan penghargaan (bonus/pujian) kepada karyawan yang berhasil mencapai target” mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 25 orang (35,2%).
2. Dari pernyataan “Pimpinan saya menjelaskan secara jelas imbalan yang akan diperoleh apabila saya berhasil mencapai target yang ditetapkan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang (39,5%).
3. Dari pernyataan “Sistem penghargaan yang diterapkan pimpinan terasa adil dan sesuai dengan prestasi kerja saya” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,1%).
4. Dari pernyataan “Pimpinan saya secara aktif memantau dan mengawasi proses pelaksanaan pekerjaan saya secara langsung” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (33,8%).
5. Dari pernyataan “Pimpinan saya segera memberikan koreksi dan tindakan perbaikan apabila ditemukan kesalahan dalam pekerjaan saya” mayoritas responden menjawab sebanyak 27 orang (38,1%).
6. Dari pernyataan “Pimpinan saya melakukan evaluasi kinerja secara rutin untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai standar” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,2%).
7. Dari pernyataan “Pimpinan saya hanya memberikan teguran apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan yang signifikan dalam pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,2%).
8. Dari pernyataan “Selama pekerjaan berjalan sesuai prosedur, pimpinan saya

tidak terlalu ikut campur dalam proses kerja saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (35,2%).

9. Dari pernyataan “Pimpinan saya memberikan keleluasaan bagi saya untuk bekerja secara mandiri selama hasil kerja sesuai dengan standar” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (40,8%).
10. Dari pernyataan “Pimpinan saya menegaskan pentingnya kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan jadwal kerja yang berlaku” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (43,7%).
11. Dari pernyataan “Pimpinan saya memberikan sanksi tegas apabila karyawan melanggar aturan atau tidak memenuhi target” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (43,7%).
12. Dari pernyataan “Pimpinan saya memastikan setiap karyawan memahami dan menjalankan prosedur kerja yang telah ditetapkan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (47,9%).

4.1.2.4. Budaya Organisasi

Deskripsi atau penyajian data dari variabel Budaya Organisasi yang dirangkum di dalam tabel frekuensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Jawaban Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (X3)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	47,9%	21	29,6%	9	12,7%	5	7%	2	2,8%	71	100%
2	31	43,7%	19	26,8%	15	21,1%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
3	34	47,9%	19	26,8%	11	15,5%	5	7%	2	2,8%	71	100%
4	33	46,5%	18	28,1%	10	14,1%	8	11,3%	2	2,8%	71	100%
5	34	47,9%	20	28,1%	8	11,3%	6	8,4%	3	4,2%	71	100%
6	35	49,3%	22	31%	6	8,4%	4	5,6%	4	5,6%	71	100%
7	35	49,3%	20	28,1%	8	11,3%	4	5,6%	4	5,6%	71	100%
8	36	50,7%	20	28,1%	9	12,7%	3	4,2%	3	4,2%	71	100%
9	35	47,9%	19	26,8%	12	16,9%	2	2,8%	3	4,2%	71	100%

Budaya Organisasi (X3)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	36	50,7%	24	33,8%	7	9,9%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
11	38	53,5%	20	28,1%	8	11,3%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
12	36	50,7%	21	29,6%	8	11,3%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut ini:

1. Dari pernyataan “Perusahaan mendorong saya untuk mencoba cara-cara baru dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (47,9%).
2. Dari pernyataan “Saya merasa bebas untuk mengajukan ide-ide kreatif tanpa takut mendapat penilaian negatif dari atasan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (43,7%).
3. Dari pernyataan “Perusahaan mendukung karyawan untuk berani mengambil inisiatif meskipun ada risiko kegagalan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (47,9%).
4. Dari pernyataan “Perusahaan menekankan pencapaian hasil kerja yang berkualitas sebagai prioritas utama dalam bekerja” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (46,5%).
5. Dari pernyataan “Saya merasa perusahaan menghargai karyawan yang mampu mencapai atau melampaui target yang ditetapkan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (47,9%).
6. Dari pernyataan “Budaya perusahaan mendorong saya untuk selalu berorientasi pada hasil dan pencapaian yang terukur” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (49,3%).
7. Dari pernyataan “Perusahaan mendorong budaya kerja sama dan saling

mendukung antar karyawan lintas divisi” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (49,3%).

8. Dari pernyataan “Di lingkungan kerja saya, kepentingan bersama selalu diutamakan di atas kepentingan pribadi” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (50,7%).
9. Dari pernyataan “Hubungan antara rekan kerja di perusahaan ini bersifat saling percaya dan mendukungg “ mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (49,7%).
10. Dari pernyataan “Perusahaan memiliki prosedur dan kebijakan kerja yang jelas sehingga saya dapat bekerja dengan tertib” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (50,7%).
11. Dari pernyataan “Saya merasa kondisi organisasai di perusahaan ini stabil dan memberikan rasa aman bagi karyawan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (53,5%).
12. Dari pernyataan “Nilai-nilai dan norma perusahaan diterapkan secara konsisten oleh seluruh karyawan di semua tingkatan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (50,7%).

4.1.2.5. Kepuasan Kerja

Deskripsi atau penyajian data dari variabel Kepuasan Kerja yang dirangkum di dalam tabel frekuensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Jawaban Variabel Kerpuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Z)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	57,7%	22	31%	4	5,6%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
2	43	60,6%	18	25,4%	6	8,4%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
3	42	59,1%	17	23,9%	8	11,3%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%

Kepuasan Kerja (Z)												
No	SS		S		KS		TS		STS		Total	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	43	60,6%	18	25,4%	6	8,4%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
5	41	57,7%	20	28,1%	6	8,4%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
6	40	56,3%	19	26,8%	7	9,9%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
7	42	59,1%	20	28,1%	4	5,6%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
8	40	56,3%	19	26,8%	6	8,4%	4	5,6%	2	2,8%	71	100%
9	40	56,3%	20	28,1%	5	7%	3	4,2%	3	4,2%	71	100%
10	41	57,7%	19	26,8%	7	9,9%	2	2,8%	2	2,8%	71	100%
11	41	57,7%	16	22,5%	8	11,3%	2	2,8%	4	5,6%	71	100%
12	40	56,3%	19	26,8%	7	9,9%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
13	41	57,7%	19	26,8%	7	9,9%	1	1,4%	3	4,2%	71	100%
14	39	54,9%	22	31%	5	7%	3	4,2%	2	2,8%	71	100%
15	33	46,5%	23	32,4%	8	11,3%	3	4,2%	4	5,6%	71	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2026)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari pernyataan “Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang saya emban” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (57,7%).
2. Dari pernyataan “Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan sudah adil dan sebanding dengan kinerja yang diberikan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (60,6%).
3. Dari pernyataan “Besaran gaji yang saya terima mampu memenuhi kebutuhan hidup saya sehari-hari” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (59,1%).
4. Dari pernyataan “Perusahaan memberikan kesempatan promosi jabatan secara adil dan terbuka berdasarkan prestasi kerja” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (60,6%).
5. Dari pernyataan “Saya merasa memiliki peluang yang jelas untuk mengembangkan karir dan naik jabatan di perusahaan ini” mayoritas

responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (57,7%).

6. Dari pernyataan “Proses promosi di perusahaan ini transparan dan tidak bersifat diskriminatif” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (56,3%).
7. Dari pernyataan “Atasan saya memberikan pengarahan dan bimbingan yang memadai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (59,1%).
8. Dari pernyataan “Saya merasa nyaman berkomunikasi dengan atasan saya mengenai kendala dalam pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (56,3%).
9. Dari pernyataan “Atasan saya bersikap adil dan objektif dalam mengevaluasi hasil kerja saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (56,3%).
10. Dari pernyataan “Saya memiliki hubungan yang harmonis dan saling mendukung dengan rekan-rekan kerja saya” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (57,7%).
11. Dari pernyataan “Rekan kerja saya bersedia membantu apabila saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (57,7%).
12. Dari pernyataan “Suasana kerja di antara rekan-rekan saya terasa menyenangkan dan kondusif untuk bekerja” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (56,3%).
13. Dari pernyataan “Fasilitas dan peralatan kerja yang disediakan perusahaan sudah memadai dan mendukung produktivitas saya” mayoritas responden

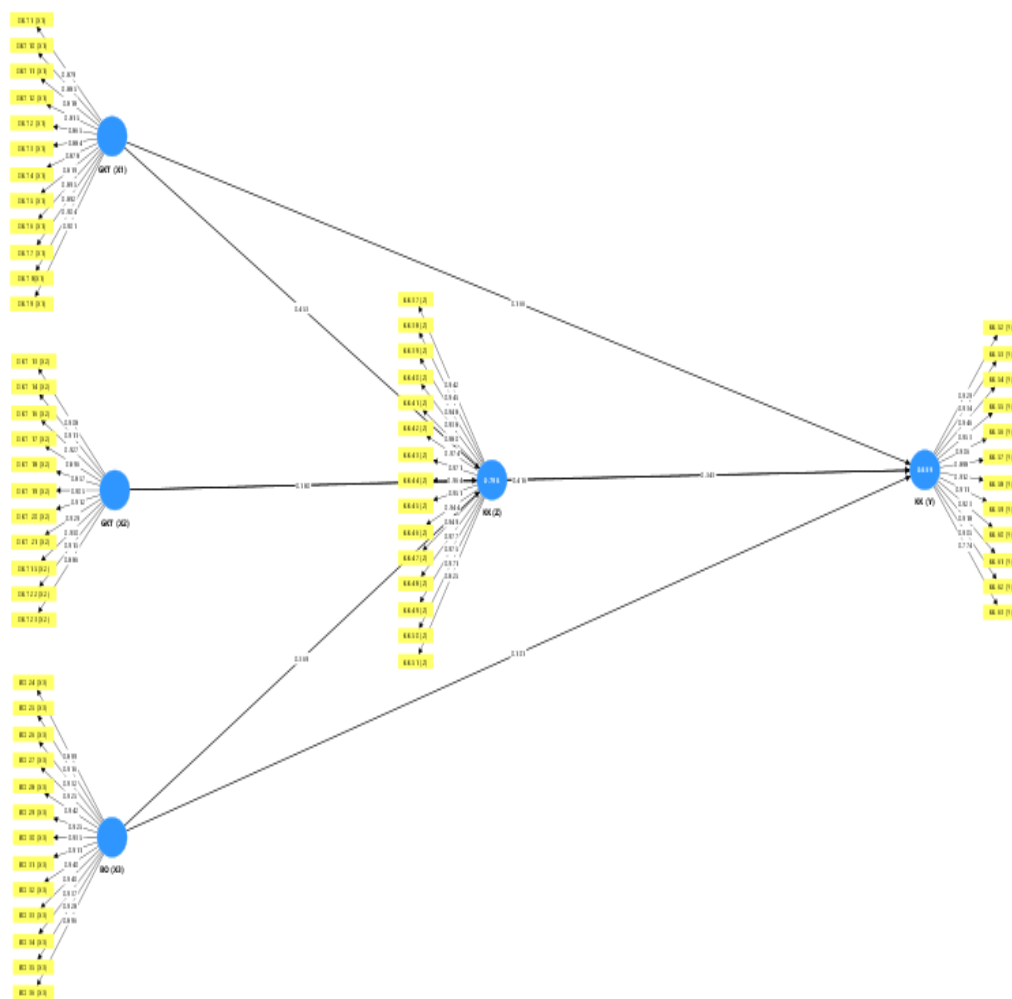
menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (57.7%).

14. Dari pernyataan “Lingkungan tempat kerja saya terasa nyaman, aman, dan mendukung untuk bekerja secara optimal” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (54,9%).
15. Dari pernyataan “Saya merasa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi saya terjaga dengan baik” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (46,7%).

4.2 Analisis Data

4.2.1. Analisis Outer Model

Outer model menguji hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Pengujian outer model bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen, yang meliputi convergent validity, discriminant validity, dan construct reliability.



Gambar 4. 1 *Standarized Loading Factor*

1. Convergent Validity

Convergent validity memiliki dua kriteria penilaian yang dapat digunakan, yaitu berdasarkan nilai loading factor dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

a) Nilai loading factor

Pada pengujian loading factor, suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Apabila terdapat indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut, maka indikator tersebut harus dibuang dari model.

Hasil pengujian loading factor dalam penelitian ini terlihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Ket
GKT 1	0.879					Valid
GKT 2	0.865					Valid
GKT 3	0.884					Valid
GKT 4	0.878					Valid
GKT 5	0.819					Valid
GKT 6	0.895					Valid
GKT 7	0.892					Valid
GKT 8	0.904					Valid
GKT 9	0.901					Valid
GKT 10	0.885					Valid
GKT 11	0.818					Valid
GKT 12	0.815					Valid
GKT 13		0.908				Valid
GKT 14		0.911				Valid
GKT 15		0.930				Valid
GKT 16		0.927				Valid
GKT 17		0.896				Valid
GKT 18		0.857				Valid
GKT 19		0.905				Valid
GKT 20		0.912				Valid
GKT 21		0.929				Valid
GKT 22		0.915				Valid
GKT 23		0.886				Valid
GKT 24		0.899				Valid
BO 25			0.916			Valid
BO 26			0.932			Valid
BO 27			0.925			Valid
BO 28			0.942			Valid
BO 29			0.925			Valid
BO 30			0.935			Valid
BO 31			0.911			Valid
BO 32			0.940			Valid
BO 33			0.940			Valid
BO 34			0.937			Valid
BO 35			0.928			Valid
BO 36			0.896			Valid
KK 37				0.942		Valid
KK 38				0.945		Valid
KK 39				0.948		Valid
KK 40				0.938		Valid
KK 41				0.980		Valid
KK 42				0.974		Valid
KK 43				0.971		Valid

	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Transaksional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Ket
KK 44				0.964		Valid
KK 45				0.951		Valid
KK 46				0.944		Valid
KK 47				0.949		Valid
KK 48				0.977		Valid
KK 49				0.975		Valid
KK 50				0.971		Valid
KK 51				0.825		Valid
KK 52					0.929	Valid
KK 53					0.934	Valid
KK 54					0.946	Valid
KK 55					0.953	Valid
KK 56					0.906	Valid
KK 57					0.898	Valid
KK 58					0.912	Valid
KK 59					0.911	Valid
KK 60					0.923	Valid
KK 61					0.918	Valid
KK 62					0.905	Valid
KK 63					0.774	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, seluruh pernyataan memiliki nilai loading factor di atas 0.70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian.

b) *Average Variance Extracted (AVE)*

Suatu variabel dinyatakan valid jika memiliki nilai $AVE > 0.5$. Output hasil *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Average Varianced Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Varianced Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.856	Valid
Kepemimpinan Transaksional	0.823	Valid
Budaya Organisasi	0.757	Valid
Kinerja Karyawan	0.828	Valid
Kepuasan Kerja	0.905	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan hasil pengujian AVE yang dilihat pada tabel, variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai AVE sebesar 0.856, variabel Kepemimpinan Transaksional sebesar 0.823, variabel Budaya Organisasi sebesar 0.757, variabel Kinerja Karyawan sebesar 0.828, dan variabel Kepuasan Kerja sebesar 0.905. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0.50. Oleh karena itu, seluruh variabel dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan dalam model penelitian.

2. Discriminant validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model pengukuran benar-benar berbeda dan tidak saling tumpang tindih. Pengujian discriminant validity dilakukan dengan menggunakan Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) di mana nilai $HTMT \leq 0,90$ menunjukkan bahwa konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan memenuhi validitas diskriminan (Joseph F. Hair dkk., 2019). Berikut hasil pengolahan data dengan hasil:

Tabel 4.13 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi					
Kepemimpinan Transformasional	0.677	0.660			
Kepemimpinan Transaksional	0.728				
Kinerja Karyawan	0.797	0.864	0.799		
Kepuasan Kerja	0.807	0.746	0.828	0.878	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang

terlihat pada tabel, dapat disimpulkan:

- 1) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.799 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 2) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja(Z) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.828 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 3) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.864 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 4) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kepuasan Kerja(Z) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.746 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik)..
- 5) Variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.797 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 6) Variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja(Z) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.807 < 0.90$, artinya

discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- 7) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.677 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 8) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kepemimpinan Transformasional (X1) memiliki nilai Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.660 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- 9) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Budaya Organisasi (X3) memiliki nilai Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) sebesar $0.728 < 0.90$, artinya discriminant validity baik atau berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

4.2.2. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0.7 atau > 0.6 masih dapat diterima (Joseph F. Hair dkk., 2019).

Tabel 4.14 Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reability (rho_a)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.971	0.973	Reliabel
Kepemimpinan Transaksional	0.978	0.980	Reliabel
Budaya Organisasi	0.986	0.986	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.981	0.981	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.992	0.993	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian:

- 1) Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.971 dan composite reliability sebesar 0.973, yang keduanya > 0.70 .
- 2) Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2) adalah reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.978 dan composite reliability sebesar 0.980, yang keduanya > 0.70 .
- 3) Variabel Budaya Organisasi (X3) adalah reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.986 dan composite reliability sebesar 0.986, yang keduanya > 0.70 .
- 4) Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.981 dan composite reliability sebesar 0.981, yang keduanya > 0.70 .
- 5) Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.992 dan composite reliability sebesar 0.993, yang keduanya > 0.70 .

4.2.3. Analisis Inner Model

Inner model menggambarkan hubungan struktural antar variabel laten yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan serta signifikansi hubungan antar variabel tersebut. Pengujian inner model mencakup tiga aspek utama, yaitu pengujian R-Square, F-Square, dan Uji Hipotesis.

1. R-Square

Kriteria penilaian R-Square adalah nilai 0,75 menunjukkan model kuat (substansial), nilai 0,50 menunjukkan model sedang (moderat), dan nilai 0,25 menunjukkan model lemah.

Tabel 4.15 R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.859	0.851
Kepuasan Kerja	0.798	0.789

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian, nilai R-Square Kinerja Karyawan sebesar 0.859. Artinya, variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan variabel Kinerja Karyawan sebesar 85,9%, sehingga model tergolong moderat, sedangkan sisanya sebesar 39.6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai R Square Kepuasan Kerja sebesar 0.798. Artinya, variabel independen yaitu Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan Budaya Organisasi mampu menjelaskan variabel Kepuasan Kerja sebesar 79,8%, sehingga model juga tergolong moderat, sedangkan sisanya sebesar 39.7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

2. F- Square

Pengujian ini dilakukan dengan melihat perubahan nilai R-Square ketika suatu variabel eksogen dihilangkan dari model. Nilai F-Square sebesar 0.02 menunjukkan pengaruh kecil, 0.15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0.35 menunjukkan pengaruh besar.

Tabel 4.16 F-Square

	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Kinerja Karyawan		

	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transformasional	0.064	0.501
Kepemimpinan Transaksional	0.498	0.069
Budaya Organisasi	0.024	0.280
Kepuasan Kerja	0.169	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian f-square, diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.064, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memberikan kontribusi yang terbatas dalam memengaruhi Kinerja Karyawan.
- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai f square sebesar 0.501, yang termasuk dalam kategori pengaruh besar.
- 3) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.498, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang.
- 4) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai f square sebesar 0.069, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional memiliki peran yang relatif rendah dalam memengaruhi kepuasan kerja.
- 5) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.024, yang termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

- 6) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai f square sebesar 0.280, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang.
- 7) Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai f-square sebesar 0.169. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan tergolong cukup kuat.

4.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan menggunakan teknik bootstrapping untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel laten melalui nilai t-statistic dan p-value. Hubungan dinyatakan signifikan apabila p-value < 0.05, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Berikut hasil bootstrapping model penelitian direct effect, indirect effect, dan total effect:

Tabel 4.17 Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.166	0.161	0.092	1.799	0.072
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.453	0.453	0.091	5.005	0.000
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.416	0.443	0.167	2.483	0.013
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.180	0.180	0.081	2.217	0.027
Budaya	0.101	0.087	0.102	0.990	0.322

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Organisasi (X3) - > Kinerja Karyawan (Y)					
Budaya Organisasi (X3) - > Kepuasan Kerja (Z)	0.369	0.367	0.098	3.755	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.343	0.330	0.137	2.505	0.012

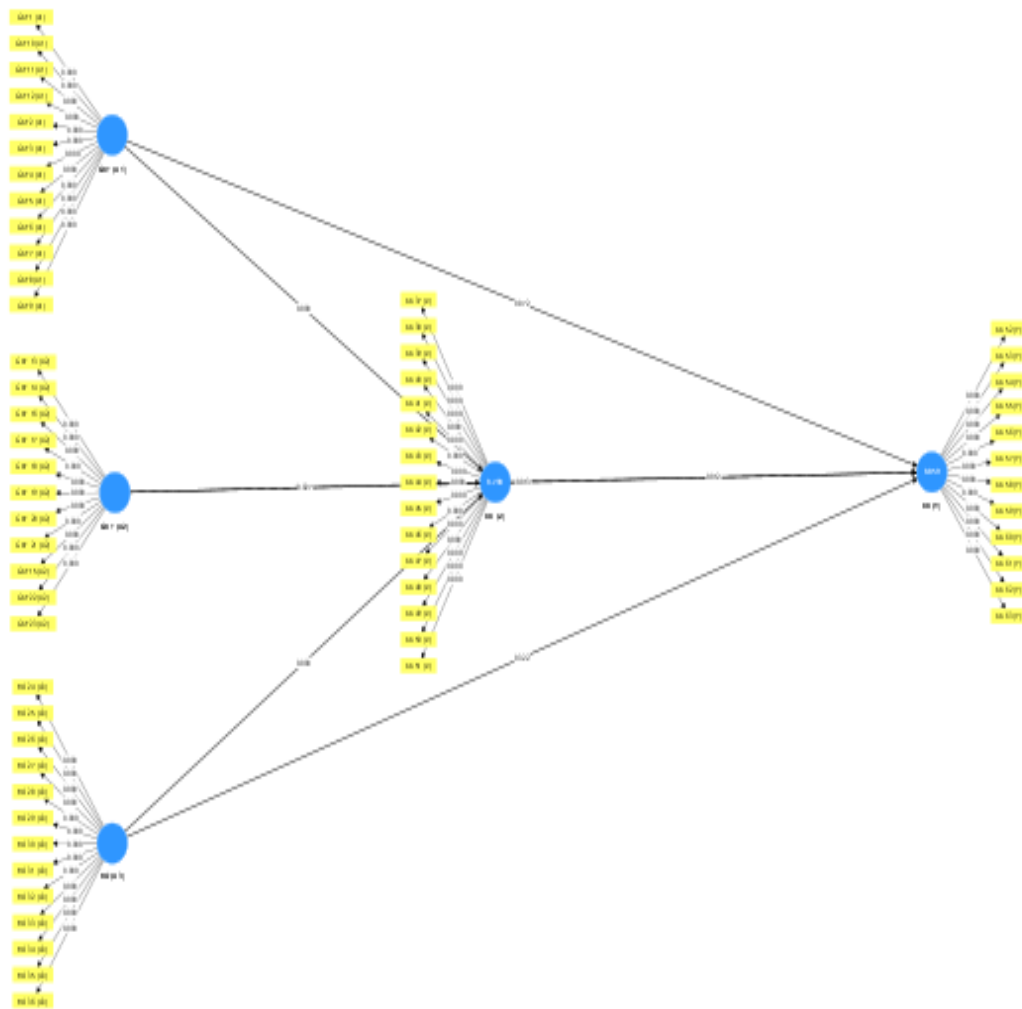
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel hasil bootstrapping direct effect diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.166, nilai t-statistic sebesar 1.799, dan p value sebesar $0.072 > 0.05$. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.453, nilai t-statistic sebesar 5.005, dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- 3) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.416, nilai t-statistic sebesar 2.483, dan p value sebesar $0.013 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 4) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z),

memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.180, nilai t-statistic sebesar 2.217, dan p-value sebesar $0.027 < 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

- 5) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.101 nilai t-statistic sebesar 0.990, dan p value sebesar $0.322 > 0.05$. Dengan demikian, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.369, nilai t-statistic sebesar 3.755, dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 7) Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.343, nilai t-statistic sebesar 2.505, dan p-value sebesar $0.012 > 0.05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.2 Uji Hipotesis

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Tabel 4.18 Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformatif (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.155	0.149	0.068	2.284	0.022
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.062	0.061	0.038	1.613	0.107
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.127	0.122	0.064	1.991	0.046

Karyawan (Y)					
--------------	--	--	--	--	--

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel hasil bootstrapping Indirect effect diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV memiliki koefisien jalur sebesar 0.155, dengan nilai t-statistic (2.284) > t-tabel (1.96) dan p-value 0.022 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV
- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV memiliki koefisien jalur sebesar 0.062, dengan nilai t-statistic (1.613) < t-tabel (1.96) dan p-value 0.107 > 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV
- 3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV memiliki koefisien jalur sebesar 0.127, dengan t-statistic sebesar 1.991 dan p-value sebesar 0.046. Nilai t statistic (1.991) > t-tabel (1.96) dan p-value 0.046 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV.

Tabel 4.19 Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.321	0.311	0.115	2.790	0.005
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.453	0.453	0.091	5.005	0.000
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.477	0.504	0.165	2.893	0.004
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.180	0.180	0.081	2.217	0.027
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.228	0.209	0.110	2.064	0.039
Budaya Organisasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.369	0.367	0.098	3.755	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.343	0.330	0.137	2.505	0.012

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS (2026)

Berdasarkan tabel hasil bootstrapping total effect diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0.321, dengan t-statistic sebesar 2.790 dan p-value sebesar 0.005. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV.

- 2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0.453, dengan t-statistic sebesar 5.005 dan p-value sebesar 0.000. Nilai t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05 , sehingga Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
- 3) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada pengguna Pada PT. Perkebunan Nusantara Ivmemiliki koefisien jalur sebesar 0.477, dengan t-statistic sebesar 2.893 dan p-value sebesar 0.004. Nilai t-statistic > 1.96 dan p-value < 0.05 , sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
- 4) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0.180, dengan t-statistic sebesar 2.217 dan p-value sebesar 0.027. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV.
- 5) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0.228, dengan t-statistic sebesar 2.064 dan p-value sebesar 0.039. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV.
- 6) Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki koefisien jalur sebesar 0.369, dengan t-statistic sebesar 3.755 dan p-value

sebesar 0.000. Karena $p\text{-value} < 0.05$, maka budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV.

- 7) Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki koefisien jalur sebesar 0.343, dengan $t\text{-statistic}$ sebesar 2.505 dan $p\text{-value}$ sebesar 0.012. Karena $t\text{-statistic} > 1.96$ dan $p\text{-value} < 0.05$, maka kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV.

4.3 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, pembahasan pada bagian ini difokuskan pada penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian, baik pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil temuan empiris dengan teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV.

4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,166. Nilai t- statistik 1,799 dan p-value $0.072 > 0.05$ mengindikasikan bahwa pengaruh ini tidak cukup kuat secara statistik. Artinya, perubahan Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Temuan ini juga dapat diartikan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan semata, tetapi juga oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan. Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan terdapat variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi, lingkungan kerja, maupun faktor penghargaan yang lebih berperan dalam menentukan kinerja karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siswatiningsih et al., (2018) dimana kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, meskipun secara konsep kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja, namun dalam praktiknya diperlukan konsistensi, komunikasi yang efektif, serta pendekatan yang lebih personal agar dapat memberikan dampak yang signifikan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya peran variabel intervening, seperti kepuasan kerja, dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Tanpa adanya dukungan faktor tersebut, pengaruh kepemimpinan transformasional cenderung menjadi

lemah dan tidak signifikan.

4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,416, t-statistik 2,483 dan p-value $0,013 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transaksional, semakin meningkat kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kejelasan aturan, target kerja, serta factor imbalan yang diterapkan oleh pimpinan menjadi factor penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Ketika karyawan mengetahui secara pasti apa yang harus dicapai serta konsekuensi yang akan diterima, baik dalam bentuk penghargaan maupun sanksi, mereka cenderung bekerja lebih factor dan terarah.

Di sisi lain, kepemimpinan transaksional juga menciptakan kondisi kerja yang lebih terstruktur dan terkendali. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Italiani, (2023) dan Hendri, (2022) bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pola pengawasan yang jelas serta adanya evaluasi berbasis kinerja membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Hal ini secara tidak langsung meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas.

Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV, hasil ini menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada factor, aturan, dan pencapaian target masih sangat relevan dan efektif. Dengan kata lain, keberhasilan peningkatan kinerja karyawan tidak terlepas dari konsistensi pimpinan dalam menerapkan mekanisme reward dan punishment secara adil dan transparan.

4.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,101, t-statistik 0,990, dan p-value $0,322 > 0,05$. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV, budaya organisasi belum menjadi faktor penentu kinerja karyawan. Dimana, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini dapat diartikan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang ada dalam organisasi belum sepenuhnya tertanam dalam pola kerja sehari-hari karyawan. Dengan kata lain, budaya organisasi mungkin hanya bersifat formal atau tertulis, tetapi belum benar-benar diwujudkan dalam sikap dan perilaku kerja yang konsisten. Selain itu, hasil ini juga mengisyaratkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, sistem imbalan, maupun mekanisme kerja operasional. Karyawan cenderung lebih merespons hal-hal yang bersifat langsung dan konkret dibandingkan nilai-nilai budaya yang belum terimplementasi secara kuat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mustikaningsih & Handayani, (2020) yang menyebutkan budaya organisasi tersebut tidak mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam bekerja dan pada akhirnya kinerja karyawanpun tidak dapat maksimal tercapai. Dalam konteks ini, diperlukan upaya yang lebih serius untuk memperkuat budaya organisasi agar tidak hanya menjadi simbol, tetapi benar-benar menjadi pedoman dalam bekerja. Internalisasi nilai, komunikasi yang berkelanjutan, serta keteladanan dari pimpinan menjadi kunci agar budaya organisasi dapat

memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,453, t-statistik 5,005, dan p-value $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun hubungan kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan jelas, memberikan dukungan, serta melibatkan karyawan dalam proses kerja akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif. Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih nyaman dan puas dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sulistyawati et al., (2022) yang menyatakan sikap pemimpin yang transformasional mampu membuat karyawan sadar pekerjaannya menjadi lebih bermakna dan membuat rasa puas terhadap pemkerjaannya meningkat. Begitu juga, penelitian yang dilakukan oleh Sukrajap & Ekonomi, (2016) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Melalui penerapan kepemimpinan transaksional, karyawan memperoleh kepastian mengenai apa yang diharapkan dari mereka serta penghargaan yang akan diterima atas kinerja yang dicapai. Kejelasan tersebut menciptakan rasa keadilan dan kepastian dalam bekerja, sehingga turut meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan PT Perkebunan

Nusantara IV.

4.3.5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,180, t statistik 2,217 dan p-value $0,027 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin efektif kepemimpinan transaksional, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Secara konseptual, kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan, yaitu karyawan akan mendapatkan imbalan (*reward*) apabila mampu memenuhi target yang ditetapkan, dan sebaliknya akan menerima konsekuensi (*punishment*) jika tidak mencapai standar kinerja. Penerapan factor ini mendorong terciptanya kejelasan peran, tanggung jawab, serta standar kerja yang harus dicapai oleh karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan factor *reward* dan *punishment* mampu meningkatkan rasa keadilan dalam organisasi. Karyawan cenderung merasa lebih dihargai factor usaha dan kinerja mereka diakui secara nyata melalui insentif atau penghargaan. Selain itu, adanya konsekuensi yang jelas juga membuat karyawan lebih disiplin dan terarah dalam bekerja, karena mereka memahami factor serta ekspektasi yang ditetapkan oleh organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aqmarina et al., (2016) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan sikap dan perasaan individu sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya, artinya apabila seorang pemimpin memberikan timbal balik atas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, maka akan munculnya perasaan puas karyawan. Dinyatakan dalam hasil penelitiannya kepemimpinan transaksional berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian, dapat diimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama melalui pengelolaan kinerja yang terstruktur, transparan, dan berbasis hasil. Namun, untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih optimal, organisasi perlu mengombinasikannya dengan gaya kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transformasional, yang mampu menyentuh aspek psikologis dan motivasi internal karyawan.

4.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,369, t-statistik 3,755 dan p-value $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa semakin kuat dan positif budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat mendukung, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai individu karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan di PT Perkebunan Nusantara IV. Ketika karyawan merasa bahwa lingkungan kerja mereka menghargai kontribusi, memberikan ruang untuk berkembang, serta menjunjung tinggi nilai kebersamaan dan keadilan, maka akan muncul perasaan nyaman, dihargai, dan memiliki terhadap organisasi.

Selain itu, budaya organisasi yang positif juga berperan dalam membentuk komunikasi yang efektif, kerja sama tim yang solid, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis. Hal ini akan mengurangi konflik, meningkatkan rasa saling percaya, dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, yang pada akhirnya

berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistyawati et al., (2022) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi tidak hanya memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan, tetapi juga bagaimana karyawan merasakan dan memaknai pekerjaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat, positif, dan sesuai budaya organisasi dengan nilai-nilai karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

4.3.7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur 0,343, t-statistik 2,505, dan p-value $0,012 < 0,05$. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin baik kinerja karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun penghargaan yang diterima. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurrohmat & Lestari, (2019) dan Prasetyo & Marlina, (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan lebih fokus, memiliki energi kerja yang lebih besar, serta menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini membuat karyawan lebih produktif, lebih

bertanggung jawab, dan mampu mencapai target kerja dengan lebih optimal. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat menurunkan tingkat stres dan kelelahan kerja, sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Lebih lanjut, kepuasan kerja juga berperan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang lebih kuat, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Upaya seperti menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan penghargaan yang adil, memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dapat menjadi langkah efektif untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4.3.8. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,155, t-statistik 2,284, dan p-value $0,022 < 0,05$. Dengan demikian, kepuasan kerja memediasi kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta mendorong pengembangan potensi karyawan. Dalam

konteks ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pambudi, (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan seiring dengan tingginya kepuasan kerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung saja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Pemimpin yang mampu memberikan visi yang jelas, dukungan, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan akan membuat karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan nyaman dalam bekerja. Kondisi tersebut kemudian meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening menunjukkan bahwa ketika kepuasan kerja meningkat, karyawan cenderung lebih bersemangat, lebih berkomitmen, serta memiliki dorongan internal yang lebih kuat untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila mampu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Maka, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara IV perlu mendorong penerapan kepemimpinan transformasional yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan kesejahteraan karyawan guna mencapai

kinerja yang optimal.

4.3.9. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji mediasi, Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,062, t-statistik 1,613, dan p-value $0,107 > 0,05$. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.

Secara konseptual, kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan karyawan melalui pemberian reward dan punishment berdasarkan pencapaian kinerja. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada kepatuhan terhadap aturan, pencapaian target, serta pengendalian kinerja secara langsung. Oleh karena itu, pengaruh yang dihasilkan cenderung bersifat langsung terhadap kinerja, tanpa melalui proses psikologis seperti peningkatan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional dapat memberikan arahan yang jelas dan sistem penghargaan yang terstruktur, hal tersebut belum tentu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara signifikan hingga berdampak pada kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irfansyah, (2025) bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Karyawan mungkin tetap mampu mencapai target karena adanya tuntutan dan sistem kontrol, namun tidak selalu merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Selain itu, peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan ini tergolong lemah. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan

dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, seperti motivasi ekstrinsik, sistem insentif yang konkret, kedisiplinan kerja, atau bahkan tekanan kerja yang mendorong karyawan untuk tetap produktif.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional lebih efektif dalam memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dibandingkan melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara IV perlu mempertimbangkan kombinasi pendekatan lain atau variabel tambahan apabila ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui jalur tidak langsung, khususnya yang melibatkan aspek psikologis seperti kepuasan kerja.

4.3.10. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan koefisien jalur 0,127, t-statistik 1,991, dan p-value $0.046 < 0,05$. Dengan demikian, kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan factor nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam organisasi dan menjadi pedoman perilaku karyawan. Budaya yang positif, seperti adanya dukungan, keterbukaan, kerja sama, serta keselarasan nilai antara organisasi dan karyawan, akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Kondisi ini mendorong munculnya perasaan puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Jesen et al., (2022) bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Ketika karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi, mereka akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan tersebut kemudian mendorong peningkatan semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan ini menunjukkan bahwa aspek psikologis karyawan menjadi actor penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pembangunan budaya organisasi yang positif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, PT Perkebunan Nusantara IV perlu secara konsisten menciptakan dan mempertahankan budaya yang mendukung, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode SEM-PLS dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Perkebunan Nusantara IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,453, t-statistik 5,005, dan p-value $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, dukungan individual, serta mendorong kreativitas terbukti mampu meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja di PT Perkebunan Nusantara IV.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,180, t-statistik 2,217, dan p-value $0,027 < 0,05$. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transaksional melalui kejelasan sistem reward dan punishment maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan. Penerapan sistem imbalan yang adil, konsisten,

dan transparan memberikan rasa keadilan dan kepastian yang turut berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.

3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,369, t-statistik 3,755, dan p-value $0,000 < 0,05$. Artinya, semakin kuat dan positif budaya organisasi yang dibangun maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Budaya yang mendukung, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai individu karyawan terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,166, t-statistik 1,799, dan p-value $0,072 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan dalam konteks penelitian ini. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih efektif apabila dimediasi oleh kepuasan kerja terlebih dahulu, tanpa variabel tersebut pengaruhnya cenderung lemah.
5. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,416, t-statistik 2,483, dan p-value $0,013 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kejelasan target kerja, aturan, serta mekanisme

reward dan punishment yang diterapkan melalui kepemimpinan transaksional secara nyata dan langsung meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada hasil dan pencapaian target terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja di lingkungan PT Perkebunan Nusantara IV.

6. Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,101, t-statistik 0,990, dan p-value $0,322 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum menjadi faktor penentu langsung kinerja karyawan. Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan yang ada dalam organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam pola kerja sehari-hari karyawan, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja menjadi tidak signifikan secara langsung. Budaya organisasi lebih efektif meningkatkan kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,343, t-statistik 2,505, dan p-value $0,012 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mendorong sikap yang lebih positif, dedikasi yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.

8. Kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,155, t-statistik 2,284, dan p-value $0,022 < 0,05$. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sehingga pemimpin transformasional yang efektif harus berorientasi pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan karyawannya.
9. Kepuasan kerja tidak terbukti secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,062, t-statistik 1,613, dan p-value $0,107 > 0,05$. Artinya, kepuasan kerja bukan jalur mediasi yang dominan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional lebih efektif mempengaruhi kinerja secara langsung melalui mekanisme kontrol, target, dan sistem penghargaan yang konkret daripada melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu.
10. Kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV, dengan koefisien jalur sebesar 0,127, t-statistik 1,991, dan p-value $0,046 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang positif dan mendukung akan terlebih dahulu

menciptakan kepuasan dalam diri karyawan, dan kepuasan tersebut yang kemudian mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Mengingat kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan, pihak manajemen PT Perkebunan Nusantara IV disarankan untuk secara aktif mengembangkan kompetensi kepemimpinan transformasional para manajer dan pimpinan melalui pelatihan leadership, program coaching, serta pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi intrinsik, menyampaikan visi bersama, dan memberikan perhatian individual kepada karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.
2. Mengingat kepemimpinan transaksional terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, perusahaan perlu memperkuat dan mengoptimalkan penerapan sistem kepemimpinan transaksional, terutama dalam hal kejelasan target kerja, konsistensi sistem penghargaan dan sanksi, serta transparansi penilaian kinerja. Mekanisme reward and punishment yang adil, terstruktur, dan konsisten harus dijaga kualitasnya agar karyawan termotivasi untuk mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

3. Walaupun budaya organisasi belum terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun terbukti signifikan meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat internalisasi nilai-nilai budaya organisasi yang positif seperti kerja sama, integritas, inovasi, keterbukaan, dan disiplin sehingga karyawan benar-benar menghayati dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari, bukan hanya sebatas aturan tertulis. Keteladanan dari pimpinan dan komunikasi yang berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan internalisasi budaya.
4. Perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kepuasan kerja karyawan, mengingat kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan berperan sebagai variabel mediasi yang penting dalam penelitian ini. Program peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui perbaikan kondisi dan lingkungan kerja, pengembangan karier yang jelas dan terencana, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan karyawan, pemberian apresiasi yang memadai, serta penyesuaian beban kerja yang adil dan proporsional.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi kerja, kompensasi, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan menyeluruh mengenai faktor-faktor penentu kinerja karyawan.

6. Penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan penggunaan lokasi penelitian yang lebih luas, tidak hanya di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II, melainkan mencakup seluruh unit regional atau bahkan membandingkan dengan perusahaan perkebunan sejenis, guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian dan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen SDM sektor perkebunan.
7. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian campuran (mixed methods), yaitu kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif, agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.
8. Mengingat bahwa kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel mediasi atau moderasi lain yang lebih relevan seperti motivasi ekstrinsik, disiplin kerja, atau komitmen organisasi yang mungkin berperan dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, namun peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam interpretasi hasil penelitian ini, antara lain:

1. Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada karyawan PT Perkebunan

Nusantara IV Regional II dengan jumlah sampel sebanyak 71 responden. Jumlah ini relatif kecil dibandingkan dengan total populasi sebesar 238 karyawan, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasi secara luas ke seluruh unit PT Perkebunan Nusantara IV maupun perusahaan perkebunan lainnya.

2. Variabel yang dikaji dalam penelitian ini terbatas pada kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Masih banyak variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, motivasi kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja, yang tidak diikutsertakan dalam model penelitian ini sehingga kemampuan model dalam menjelaskan variasi kinerja masih terbatas.
3. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang bersifat self-report, sehingga terdapat kemungkinan terjadinya bias persepsi atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang bersifat sosial (social desirability bias). Jawaban responden hanya mencerminkan persepsi subjektif masing-masing individu, bukan penilaian objektif yang terukur secara independen.
4. Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu. Dengan demikian, penelitian ini tidak dapat menangkap perubahan atau dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Penelitian longitudinal di masa mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang hubungan sebab-akibat antar variabel dalam jangka panjang.

5. Penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS yang lebih bersifat prediktif dan eksploratif, sehingga hasil yang diperoleh lebih tepat untuk menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam konteks penelitian ini daripada untuk membuat inferensi kausalitas yang kuat. Peneliti berharap keterbatasan-keterbatasan ini dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk menghasilkan penelitian yang lebih baik, komprehensif, dan berdampak luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior : Beban Kerja , Budaya Kerja Dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1), 83–93.
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja*. Riau: Zanafa Publishing. Pasaman Barat: CV. Azka Pustaka.
- Bahagia, R., Pratami, L., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. 1(2009), 100–105.
- Bahagia, R., & Suri, P. A. (2017). Effect Of Work Environment And Organization Culture To Work Satisfaction In Pt . Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 4(10), 681–688. <https://doi.org/10.36347/Sjebm.2017.V04i10.002>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* Routledge.
- Bilqis, S., Putra, B. A. K., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(2), 162–170.
- Budiman, N. P., Saerang, I. S., & Sendow, G. M. (2016). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Hasjrat Abadi Tendeand Manado). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 4(4).
- Effendi, M. I., Sugandi, D., Sukarno, A., Kundarto, M., Arundati, R., & Berliana, N. (2020). Perilaku Pro-Lingkungan Pada Mahasiswa. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, Vol. 3 No., 66–79.
- Habib, S., & Puspita, L. M. N. (2025). The Effect Of Learning Agility , Self-Concept , And Family Support On Student Academic Burnout In Accounting Students. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(2020), 559–571.
- Hasanah, R. U., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian Dan Pengembangan Islam Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 2(2)
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality Of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 9(4), 1572–1593.

- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect Of Compensation, Organizational Culture And Islamic Work Ethic Towards The Job Satisfaction And The Impact On The Permanent Lecturers. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*.
- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & W., L. K. (2020). *Organizational Behavior: An Evidenced-Based Approach*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Manik, L. L. A., & Bancin, M. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Pardede Internasional Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 11(1), 187–198.
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 6(1).
- Ramadhan, W., & Siddiq, A. M. (2024). Pegaaruh Work-Life Balance Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Dan Kawasan Pemukiman Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 5(3).
- Rivai, P. D. H. V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S. P., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1), 59–70.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 9(1), 178–190.
- Siti, N. A., & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin Of Managemend And Business*, 1(1), 42–50.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1).
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi , Kepemimpinan , Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 2634(1), 55–68.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 5(1), 835–853.
- Viona, D. R., & Begawati, N. (2023). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Ranah Bundo Padang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(2), 104–111.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior : Beban Kerja , Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1), 83–93.
- Aqmarina, N. S., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi. 35(2), 164–173.
- Armansyah. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja*. Riau: Zanafa Publishing. Pasaman Barat: CV. Azka Pustaka.
- Bahagia, R., Pratami, L., & Rizdwansyah, T. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. 1(2009), 100–105.
- Bahagia, R., & Suri, P. A. (2017). Effect of Work Environment and Organization Culture to Work Satisfaction in Pt . Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 4(10), 681–688. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2017.v04i10.002>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational Leadership* Routledge.
- Bilqis, S., Putra, B. A. K., & Hellyani, C. A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di rumah sakit. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(2), 162–170.
- Budiman, N. P., Saerang, I. S., & Sendow, G. M. (2016). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. HASJRAT ABADI TENDEAN MANADO). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 4(4).
- Effendi, M. I., Sugandi, D., Sukarno, A., Kundarto, M., Arundati, R., & Berliana, N. (2020). Perilaku pro-lingkungan pada mahasiswa. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, Vol. 3 No., 66–79.
- Habib, S., & Puspita, L. M. N. (2025). The Effect of Learning Agility , Self-Concept , and Family Support on Student Academic Burnout in Accounting Students. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(2020), 559–571.

- Hendri, A. (2022). KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 5(2), 2020–2023.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 2(2).
- Irfansyah, M. (2025). IRFANSYAH, MUHAMMAD (2025) PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA VARIASI MOBIL DI KOTA JAMBI.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality Of Work Life dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 9(4), 1572–1593.
- Italiani, F. A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen Sdm Pt. Semen Gresik (Persero) Tbk. 2(031).
- Jesen, W., Tong, W., Bisnis, F., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2022). ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI TERHADAP KARYAWAN PT . BHUMI PHALA PERKASA. 10(1).
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & W., L. K. (2020). *Organizational Behavior: an Evidenced-Based Approach*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/978-1-64802-127-5>
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Manik, L. L. A., & Bancin, M. A. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL PARDEDE INTERNASIONAL MEDAN. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 11(1), 187–198.
- Marpaung, A. P., & Darmawan, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 6(1).
- Mustikaningsih, Y. S., & Handayani, R. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN REMUNERASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. 29(1).
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. 82–85.
- Pambudi, D. S. (2016). VARIABEL MEDIASI (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). 39(1), 164–171.

- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. 3(1), 21–30.
- Ramadhan, W., & Siddiq, A. M. (2024). Pekaruh Work-Life Balance dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 5(3).
- Rivai, Prof. Dr. H. V., & Sagala, E. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, S. P., & Judge, T. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1), 59–70.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan , Lingkungan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 9(1), 178–190.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya. 5(2), 146–157.
- Siti, N. A., & Wardani, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Bulletin of Management and Business*, 1(1), 42–50.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrajap, M. A., & Ekonomi, F. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS. 12(September), 22–45.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja , Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (The Influence of Work Environment , Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees). 3(1), 183–197.
- Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ptpn ix batujamus. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(1).
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi , Kepemimpinan , Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 2634(1), 55–68.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN INTERVENING PADA UPT SUNGAI DUKU PEKANBARU. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 5(1), 835–853.

Viona, D. R., & Begawati, N. (2023). Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Ranah Bundo Padang. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 1(2), 104–111.