

# The Influence Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Communication On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables At PT. Sekarlaut Tbk In Sidoarjo

Fariz Maulana<sup>1)</sup>, Sumartik <sup>\*,2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Dosen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: farizmaulana210698@gmail.com

**Abstract.** This study aims to determine the effect of transformational leadership style, organizational culture, organizational communication on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Sekar Laut, Tbk. in Sidoarjo. This research is a type of quantitative research, the analytical tool used is tabulating the questionnaire. This study took a sample of 95 respondents and they are employees of PT. Sekar Laut, Tbk. in Sidoarjo. The method used in this research is (probability sampling), while the sampling technique uses (simple random sampling). Collecting data using a direct survey method with a questionnaire instrument. For further analysis using the method and analysis technique Partial Least Square (PLS) ± Structural Equation Model (SEM). The results showed that transformational leadership style had a significant effect on employee performance: organizational culture had a significant effect on employee performance: organizational communication had a significant effect on employee performance: Transformational leadership style had a significant effect on job satisfaction: Organizational culture had a significant effect on job satisfaction: Communication had a significant effect on job satisfaction. Job satisfaction: Transformational leadership style has a significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable: Organizational culture has a significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable: Organizational communication has a significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable: There is a significant influence on satisfaction work performance of employees.

**Keywords** - Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Communication, Job Satisfaction, and Employee Performance.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komunikasi organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Sekar Laut, Tbk. di Sidoarjo. Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif, alat analisis yang digunakan adalah melakukan tabulasi terhadap kuesioner. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 95 responden dan mereka adalah karyawan PT. Sekar Laut, Tbk. di Sidoarjo. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah (probabilitas sampling), sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan (simple random sampling). Pengumpulan data menggunakan metode survei langsung dengan instrumen kuisisioner. Untuk selanjutnya dianalisis menggunakan metode dan teknik analisis Partial Least Square (PLS) ± Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan: budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan: komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja: Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci** - Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

How to cite: Fariz Maulana, Sumartik (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Sekarlaut Tbk Di Sidoarjo. IJCCD 1 (1). doi: 10.21070/ijccd.v4i1.843

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat krusial dalam organisasi. Apapun tujuannya, manusia merupakan elemen utama dalam organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal ataupun teknologi, karena manusia itu sendiri yang akan mengendalikannya. Dengan demikian, manusia merupakan faktor yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan [1].

Sumber daya manusia terdiri dari dua hal, yaitu daya fisik dan daya pikir yang nantinya akan menentukan kemampuan manusia itu sendiri. Dalam suatu aktivitas, manusia adalah unsur utamanya, tidak peduli berapa banyak peralatan canggih yang digunakan dan sudah bisa bekerja secara instan, namun peralatan tersebut tidak akan bisa berfungsi jika tidak dikelola oleh manusia. Maka dari itu, sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh yang sangat besar pada sebuah perusahaan dimana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi stabil [2].

Potensi sumber daya manusia pasti berbeda pada tiap individu. Untuk bisa mengembangkan potensi sumber daya manusia yang berbeda tersebut, dibutuhkan suatu sistem manajemen yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, sumber daya manusia ini harus dikelola dengan baik agar bakat dan kemampuannya dapat bermanfaat secara utuh, maksimal, dan tepat sasaran melalui metode-metode dan sistem yang efektif dan efisien [3].

Berdasarkan fenomena yang didapat pada akhir bulan November 2019 yang dilakukan pada bagian wakil personalia PT. Sekar Laut, Tbk. menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih perlu diperbaiki. Fenomena kinerja karyawan tersebut terindikasi dari rendahnya kualitas, efisiensi dan efektivitas kerja dalam setiap pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan penggunaan sumber daya manusia. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektifitas agar kualitas kinerja sumber daya manusia harus tetap terjaga, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Peneliti memilih PT. Sekarlaut, Tbk. karena perusahaan tersebut sudah memiliki kredibilitas, sehingga tuntutan untuk menjadi yang lebih baik adalah suatu keharusan dalam menghadapi persaingan. Hal utama yang harus dilakukan pimpinan PT. Sekar laut, Tbk. adalah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Karna dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin akan terlihat lebih berkharisma, berwibawa, dan bisa lebih dekat dengan bawahannya. Dengan begitu karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya sehingga tujuan perusahaan dapat lebih mudah tercapai. Hal ini didukung oleh pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa untuk bawahannya [3].

## II. METODE

### 2.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif. Jenis penelitian ini termasuk jenis penelitian survei yang merupakan penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data utamanya.

### 2.2 Rancangan Penelitian

Rancangan dalam penelitian ini adalah Penelitian kausal atau *causal research*, yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menggunakan metode survey untuk memperoleh data.

### 2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di PT. Sekarlaut, Tbk Sidoarjo yang terletak di Jl. Jenggolo 11/17 Sidoarjo 61219 Jawa Timur.

### 2.4 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu sebanyak 2.064 karyawan. Sampel dalam penelitian ini yaitu 95 karyawan.

### 2.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif atau data yang berupa angka. Sumber data dalam penelitian ini ada dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

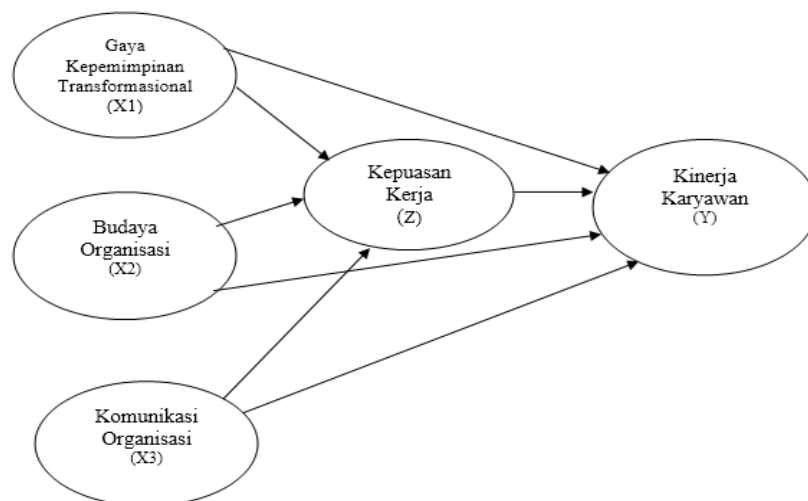
### 2.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, diukur menggunakan skala likert

### 2.7 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis SEM-PLS.

### 2.8 Kerangka Konseptual



**Gambar 1 Kerangka Konseptual**

### 2.9 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan kajian teori yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
2. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja
5. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
6. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja
7. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
8. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
9. Terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening

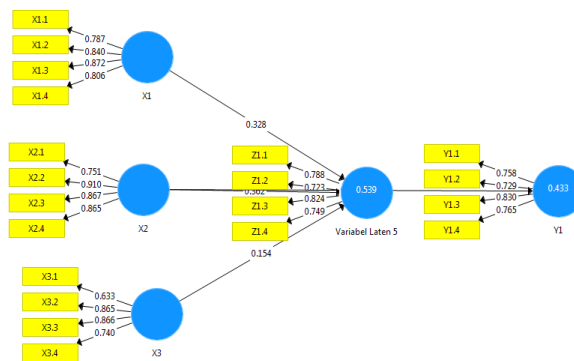
10. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis Data

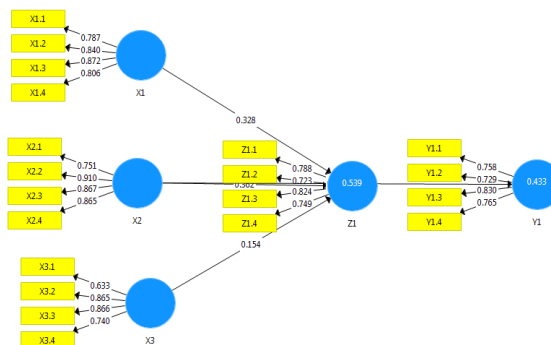
##### 1. Uji Inner model

Gambar 2  
Hasil Uji Inner Model



##### 2. Uji Outer model

Gambar 3  
Hasil Uji Outer Model



#### B. Evaluasi Outer Model

##### 1. Convergen Validity

Tabel 1  
Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	X1.1	0.787
	X1.2	0.840
	X1.3	0.872
	X1.4	0.806
BUDAYA ORGANISASI	X2.1	0.751
	X2.2	0.910
	X2.3	0.867
	X2.4	0.865
KOMUNIKASI ORGANISASI	X3.1	0.633
	X3.2	0.865

	X3.3	0.866
	X3.4	0.740
	Y1.1	0.758
KEPUASAN KERJA	Y1.2	0.729
	Y1.3	0.830
	Y1.4	0,765
	Z1.1	0.699
KINERJA KARYAWAN	Z1.2	0.670
	Z1.3	0.640
	Z1.4	0.699

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0,7. Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya di bawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## 2. Discriminant Validity

Tabel 2  
Cross Loading

Indikator	Variabel				
	X1	X2	X3	Y1	Z1
X1.1	0.787	0.385	0.444	0.439	0.453
X1.2	0.840	0.564	0.617	0.626	0.629
X1.3	0.872	0.555	0.600	0.530	0.539
X1.4	0.806	0.375	0.515	0.460	0.468
X2.1	0.492	0.751	0.513	0.430	0.021
X2.2	0.417	0.910	0.510	0.563	0.553
X2.3	0.581	0.867	0.597	0.524	0.524
X2.4	0.494	0.865	0.547	0.675	0.668
X3.1	0.414	0.410	0.633	0.325	0.332
X3.2	0.595	0.459	0.865	0.593	0.600
X3.3	0.647	0.603	0.866	0.508	0.519
X3.4	0.370	0.536	0.740	0.366	0.369
Y1.1	0.546	0.417	0.586	0.758	0.788
Y1.2	0.448	0.579	0.527	0.729	0.723
Y1.3	0,600	0.535	0.404	0.830	0.724
Y1.4	0.351	0.466	0.318	0.765	0.749
Y1.1	0.546	0.417	0.586	0.758	0.888
Y1.2	0.448	0.579	0.527	0.729	0.816
Y1.3	0.600	0.535	0.404	0.830	0.824
Y1.4	0.351	0.466	0.318	0.765	0.849

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik.

**Tabel 3**  
*Average Variant Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.684
Budaya Organisasi	0.723
Komunikasi Organisasi	0.612
Kepuasan Kerja	0.595
Kinerja Karyawan	0.596

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel audit internal, kompetensi *account officer* dan efektivitas manajemen risiko pembiayaan  $> 0,5$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### 3. Composite Reliability

**Tabel 4**  
*Composite Reliability*

Variabel	Composite reliability
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.896
Budaya Organisasi	0.912
Komunikasi Organisasi	0.861
Kepuasan Kerja	0.854
Kinerja Karyawan	0.855

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

### 4. Cronbach Alpha

**Tabel 5**  
*Cronbach Alpha*

Variabel	Cronbach Alpha
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.847
Budaya Organisasi	0.872
Komunikasi Organisasi	0.786
Kepuasan Kerja	0.774
Kinerja Karyawan	0.774

Sumber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai *cronbach alpha*, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

## C. Evaluasi Inner Model

### 1. Uji Path Coefficient

**Tabel 6**  
*Uji Path Coefficient*

Pengaruh	Nilai
X1 terhadap Z1	0.7788
X2 terhadap Z1	0.382
X2 terhadap Y	0.355
X1 terhadap Y1	0.154

**Sumber : Data Primer Diolah 2020**

Berdasarkan skema *inner model* yang telah ditampilkan di atas dapat dijelaskan bahwa nilai *path coefficient* terbesar ditunjukkan dengan pengaruh X1 terhadap Z1 sebesar 0.7788 . Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah X2 terhadap Z1 sebesar 0.382, pengaruh terbesar ketiga adalah X2 terhadap Y sebesar 0.355 dan pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh pengaruh X1 terhadap Y1 sebesar 0.154.

Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

## 2. Uji Keباikan Model (Goodness of Fit)

**Tabel 7**  
**Nilai R-Square**

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0.539
Kinerja Karyawan	0.527

**Sumber : Data Primer Diolah 2020**

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,539. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi sebesar 53.9%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,527. Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Organisasi 52.7%.

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data.

Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.539) \times (1 - 0.527)] \\
 &= 1 - (0.461 \times 0.472) \\
 &= 1 - 0.2429 \\
 &= 0.7571
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,7571. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 75.71%. Sedangkan sisanya sebesar 24.29% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik

## 3. Uji Hipotesis

**Tabel 8**  
**T-Statistics dan P-Values**

Hipotesis	Pengaruh	T-statistic	P-Values	Hasil
1	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	2.132	0.038	Diterima
2	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	3.462	0.01	Diterima
3	Komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan	0.865	0.03	Diterima
4	Pengaruh gaya kepemimpinan	0.816	0.041	Diterima

	transformasional terhadap kepuasan kerja			
5	Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	0.172	0.032	Diterima
6	Komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja	1.185	0.02	Diterima
7	Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	5.086	0.000	Diterima
8	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	2.235	0.024	Diterima
9	Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening	1.995	0.045	Diterima
10	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	1.185	0.02	Diterima

S

umber : Data Primer Diolah 2020

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari sembilan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semuanya dapat diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai *P-Values* < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan variabel independen ke dependennya memiliki pengaruh yang signifikan.

#### D. Pembahasan

##### 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.038 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan kondisi yang ada di perusahaan PT. Sekarlaut Tbk, dimana seorang pemimpin pada PT. Sekarlaut Tbk memiliki kharisma atau sifat yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Sehingga karyawan yang ada di perusahaan tersebut bersedia untuk memberikan kinerja terbaiknya, maka dengan begitu tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan beberapa hasil penelitian dan teori bahwa ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan diantaranya adalah kepemimpinan transformasional. Kajian yang dilakukan Xiaomeng dan Kathryn (2010), menyatakan kepemimpinan yang memiliki power berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. John dan Gregory (2012), menyatakan kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi karyawan, serta motivasi karyawan berdampak pada kinerja karyawan [4]. Demikian pula Anne et al. (2008), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.001 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tingkat budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang ada di perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di perusahaan. Budaya organisasi yang ada di PT. Sekarlaut Tbk sangat baik, mengingat bahwa budaya organisasi



yang ada di perusahaan tersebut di titik beratkan pada faktor kedisiplinan karyawannya, seperti peraturan yang mengharuskan karyawan mengenakan seragam kerja saat berangkat dan pulang bekerja. Selain menerapkan faktor kedisiplinan hal ini juga bertujuan untuk menunjukkan identitas karyawan jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan di dalam perjalanan ketika berangkat atau pulang bekerja.

Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2011:220) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi di perusahaan akan sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan, dimana budaya organisasi berasal dari nilai-nilai perusahaan yang telah tersosialisasikan dengan baik pada karyawan akan sangat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya [5].

### 3. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.003 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kondisi yang ada di perusahaan menunjukkan bahwa PT. Sekarlaut memberikan kebijakan komunikasi yang jelas dengan cara setiap ada informasi baru, pihak perusahaan selalu memberikan informasi yang disebar melalui pesan grup yang ada di Whatsapp pada setiap bagian. Selain itu pihak perusahaan juga memberikan opsi kedua untuk menghindari karyawan yang melewatkan informasi yang disebar pada grup Whatsapp perbagian dengan cara menempelkan informasi terbaru pada papan pengumuman yang terletak di setiap sudut perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh teori Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar [6]. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara komunikasi dan kinerja karyawan. Pada penelitian Trijaya (2012) mengemukakan kompensasi, pelatihan, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang menjadi variabel dominan adalah kompensasi. Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan motivasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.041 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pemimpin yang ada di PT. Sekarlaut Tbk telah menerapkan perilaku-perilaku sesuai dengan sifat pemimpin transformasional dengan cara menerapkan pengawasan yang baik. Pengawasan yang disediakan pemimpin melalui perhatian individual, dan motivasi inspirasional akan mempengaruhi bawahan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Mengingat bahwa pengawasan yang ada di perusahaan tersebut sangat membantu para karyawannya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Yang (2012) bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik bawahan. Zahari (2012) mengatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Al-Swidi et al. (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan persepsi pemberdayaan karyawan [7]. Hasil ini juga dipertegas hasil penelitian Voon (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang bergaya transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang suatu pekerjaannya. Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, untuk mendapatkan hal tersebut kepuasan kerja karyawan harus dipelihara dan diperhatikan [8].

### 5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.032 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Aturan dan standart yang diterapkan oleh PT. Sekarlaut Tbk menunjukkan kepedulian terhadap karyawannya, hal ini dapat dilihat dari adanya peraturan yang mewajibkan mengenakan seragam kerja pada saat berangkat maupun pulang bekerja. Aturan ini diterapkan supaya pihak perusahaan dapat mengenali identitas karyawannya apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan ketika dalam perjalanan.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian dari Khan, et al (2011), Sabri, et al (2011), dan Emami, et al (2012), yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006) yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri [9].

#### **6. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja**

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.02 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Di dalam PT. Sekarlaut Tbk memberikan kebijakan komunikasi yang jelas dengan cara setiap ada informasi baru, pihak perusahaan selalu memberikan informasi yang disebarkan melalui pesan grup yang ada di Whatsapp pada setiap bagian. Selain itu pihak perusahaan juga memberikan opsi kedua untuk menghindari karyawan yang melewatkan informasi yang disebarkan pada grup Whatsapp perbagian dengan cara menempelkan informasi terbaru pada papan pengumuman yang terletak di setiap sudut perusahaan. Jika komunikasi pada PT. Sekarlaut Tbk cukup jelas, dengan begitu akan timbul kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian ini didukung teori Menurut pendapat Robbins (2013) mengemukakan bahwa kepentingan manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat efeknya pada kinerja [10]. Beberapa penelitian dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pada penelitian Goris et al. (2007) menemukan bahwa kepuasan dengan komunikasi memiliki kelemahan apabila dimediasi oleh pekerjaan individu dan kepuasan kerja memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja karyawan. Kumari (2011) menunjukkan pengaruh aspek lain dari kepuasan kerja (budaya, komunikasi kepemimpinan, komitmen organisasi, konten, pelatihan, penghargaan dan kesempatan pengakuan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan). Pushpakumari (2008) membuktikan bahwa semakin karyawan puas maka kinerjanya juga akan meningkat.

#### **7. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening**

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.000 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin pada PT. Sekarlaut Tbk telah menerapkan kepemimpinan transformasional yaitu adanya pengawasan yang baik, dengan begitu maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga kinerja yang dimilikinya dapat meningkat.

Dari hasil ini menunjukkan adanya kesamaan penelitian yang dilakukan Rani Mariam (2012) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai intervening hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang mempengaruhi

perilaku kerja seperti Kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi Kepuasan Kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Maka dari itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya [11].

#### **8. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening**

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.024 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

PT. Sekarlaut Tbk memiliki budaya organisasi yang baik dengan menerapkan aturan kepada karyawan untuk mengenakan seragam kerja pada saat berangkat dan pulang bekerja, dengan begitu maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan sehingga karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja, maka dengan karyawan yang merasa puas maka akan meningkatkan kinerjanya pula.

Tingkat budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang ada di perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di perusahaan. Hasil tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Agustin (2011:220) yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi di perusahaan akan sangat mempengaruhi kehidupan perusahaan, dimana budaya organisasi berasal dari nilai-nilai perusahaan yang telah tersosialisasikan dengan baik pada karyawan akan sangat mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya [12]. Tingginya kinerja karyawan salah satunya disebabkan oleh pengaruh dari tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi dalam diri karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Hal ini diperkuat oleh teori (Bangun, 2012:312) yang mengemukakan bahwa jika manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi. Karena kinerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan serta peluang.

#### **9. Komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening**

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0.045 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

PT. Sekarlaut Tbk telah memberikan komunikasi yang sangat jelas apabila ada informasi baru terhadap karyawannya, dengan cara mengirimkan pesan Whatsapp pada setiap grup bagian, dan menempelkan informasi baru di papan pengumuman yang ada di sudut-sudut perusahaan. Maka dengan begitu karyawan menjadi tahu apa yang akan dilakukan selanjutnya terkait dengan pekerjaannya, maka karyawan akan merasa puas. Dan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya pula.

Menurut Robbins dan Judge (2013) komunikasi adalah sebuah pentransferan makna maupun pemahamannya kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami informasi tersebut [13]. Menurut Sinambela (2012) kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, tujuan-tujuannya, dan memiliki niat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013). Komunikasi yang baik dapat mempelancar hubungan yang baik antar karyawan dan atasan, maka akan mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih baik dan kesediaan diri terhadap memegang teguh visi, dan misi untuk kemauan mengerahkan seluruh usaha dalam melaksanakan tugas dan keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi [14]. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu komunikasi ditemukan positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana dan Subudi, 2014). Peneliti terdahulu juga menemukan komunikasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan (Taufik, 2011; Sunengsih, 2012; Budi, dkk, 2016).

### 10. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Dari hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values* yang membentuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.02 ditambah dengan nilai *T-Statistics* positif, sehingga dinyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yg dirasakan oleh karyawan PT. Sekarlaut Tbk dapat tercapai dengan adanya pemimpin yang memiliki kharisma atau sifat yang dapat memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Selain itu, kepuasan kerja yang ada pada PT. Sekarlaut Tbk ditunjang oleh budaya organisasinya yang baik, mengingat bahwa budaya organisasi yang ada diperusahaan tersebut dititik beratkan pada faktor kedisiplinan karyawannya. Seperti peraturan yang mengharuskan karyawan menggunakan seragam pada saat berangkat dan pulang kerja. Faktor lain yang juga dapat menunjang kepuasan kerja pada PT. Sekarlaut Tbk adalah komunikasi organisasi, PT Sekarlaut Tbk memberikan kebijakan informasi yang jelas, dengan cara setiap ada informasi baru pihak perusahaan selalu memberikan informasi yang disebar melalui pesan grup Whatsapp dan menempelkannya informasi tersebut pada papan pengumuman. Dengan kondisi yang sudah diuraikan diatas, akan membuat karyawan pada PT. Sekarlaut Tbk merasakan adanya kepuasan kerja dalam dirinya. Dengan begitu, ketika karyawan sudah merasakan kepuasan kerja, mereka akan meningkatkan kinerjanya pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2019) yaitu kinerja ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja yang dihasilkan karena kepuasan kerja juga dikorelasikan dengan kurangnya sabotase pencurian, melakukan pekerjaan dengan buruk untuk suatu tujuan, dan menyebarkan rumor atau gosip untuk menyebabkan masalah [15].

## V. KESIMPULAN

Dari rumusan masalah penelitian yang diajukan, berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
8. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
9. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
10. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada kedua orang tua dan teman – teman yang selalu membantu, mendukung dan memberi semangat kepada peneliti dalam menyelesaikan penulisan skripsi.

## REFERENSI

- [1] Annisa, K. &. (2013) PENGARUH KEPUASAN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT NUTRICIA INDONESIA SEJAHTERA. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Teknik Sipil) Vol. 5 Oktober 2013*
- [2] Dr. Pandi Afandi, M. (2016). *Concept & Indicator Human Rosources Management*. Yogyakarta: Deepublish.

- [3] Faris Bayu Septyan, M. A. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indoprata Malang). *Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol. 53 No. 1 Desember 2017 .
- [4] Nurul Ikhsan Sahlan, P. A. (2015). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULUT CABANG AIRMADIDI. *Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal.52-62* .
- [5] Prof. Dr. H. Ismail Nawawi Uha, M. M. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [6] Prof. Dr. Moehariono, M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [7] Prof. Dr. Wilson Bangun, S. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- [8] Purwanto, S. B. (2013). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Proyek Pondasi Tower di Timor Leste PT Cahaya Inspirasi Indonesia). *JURNAL APLIKASI MANAJEMEN | VOLUME 11 | NOMOR 1 | MARET 2013* .
- [9] Safrina, E. (2017). PENGARUH DISIPLIN, KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA STASIUN PENGISIAN BAHAN BAKAR UMUM (SPBU) DI KABUPATEN BIREUEN. *EKONOMI DAN BISNIS VOLUME 18, NO. 2, Agt 2017* .
- [10] Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.
- [11] Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian*.
- [12] Supranto, J. M. (2015). *Teori Dan Aplikasi Statistik*. Jakarta: Erlangga.
- [13] Suryani, A. N. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa EKONOMIKA Vol. 13, No 2 Oktober 2018* .
- [14] Sutanto, J. C. (2014). Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan. *Trikonomika Volume 13, No. 2, Desember 2014, Hal. 136-144* .
- [15] Widyanto Eko Susetyo, A. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 - 93* .