

Table Of Content

**Journal Cover** ..... 2

**Author[s] Statement** ..... 3

**Editorial Team** ..... 4

**Article information** ..... 5

    Check this article update (crossmark) ..... 5

    Check this article impact ..... 5

    Cite this article ..... 5

**Title page** ..... 6

    Article Title ..... 6

    Author information ..... 6

    Abstract ..... 6

**Article content** ..... 7

ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**

**PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO**

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 19 No 2 (2024): May

DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v19i2.1113>

Article type: (Human Resource Management)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

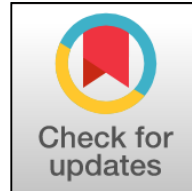
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# Leadership Styles Transform Productivity through Organizational Culture in Indonesia

## *Gaya Kepemimpinan Mengubah Produktivitas melalui Budaya Organisasi di Indonesia*

**Indana Zulfa, [indana@umsida.ac.id](mailto:indana@umsida.ac.id), (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Rifdah Abadiyah, [rifdahabadiyah@umsida.ac.id](mailto:rifdahabadiyah@umsida.ac.id), (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

### Abstract

This study explores the impact of transformational and transactional leadership styles on employee productivity through organizational culture at IKM Culinary Kebab. Using a sample of 68 employees and statistical analysis via SPSS 20, the research found that transformational leadership directly enhances productivity, while its influence on organizational culture is insignificant. Conversely, transactional leadership significantly shapes organizational culture but does not directly affect productivity. Both leadership styles indirectly boost productivity through a strong organizational culture. These insights highlight the importance of fostering an effective organizational culture to maximize the benefits of different leadership styles in small-scale culinary businesses.

### Highlights:

1. Transformational leadership directly enhances employee productivity.
2. Transactional leadership significantly influences organizational culture.
3. Organizational culture mediates leadership styles' impact on productivity.

**Keywords:** Transformational leadership, Transactional leadership, Employee productivity, Organizational culture, IKM Culinary Kebab

Published date: 2024-06-03 00:00:00

## Pendahuluan

Pada era globalisasi dan perdagangan bebas saat ini, Indonesia harus mempersiapkan diri menghadapi terjadinya perubahan besar pada berbagai aspek kehidupan khususnya dalam aspek ekonomi. Dengan pertukaran pasar global, maka para penguasa dituntut untuk melakukan pembenahan kinerjanya dalam rangka memenuhi kualitas produk atau jasa yang dikehendaki konsumen. Saat ini semakin banyak bisnis yang berkembang terutama bisnis makanan cepat saji yang semakin diminati[1]. Dalam kaitannya dengan globalisasi, daya saing itu sendiri bisa diartikan sebagai serangkaian kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan, daerah, ataupun negara untuk memperoleh output yang berkualitas tinggi secara kontinu dalam rangka menghadapi kompetisi internasional. Output yang dimaksudkan dalam definisi tersebut tidak hanya terbatas pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan, tetapi juga mencakup pendapatan nasional yang dihasilkan oleh suatu negara pada suatu periode tertentu. Menurut Efendi, dkk (2019) Industri kecil dan menengah atau yang sering juga diistilahkan dengan singkatan berupa IKM merupakan salah satu titik tumpu utama pemerintah dalam membangun lapangan kerja, terutama pada periode pasca krisis ekonomi. IKM ini mempunyai peran penting dan strategis dalam menggerakkan perekonomian nasional, utamanya dalam hal menciptakan peluang kerja dan sumber penghasilan untuk masyarakat miskin, mendistribusikan pendapatan dan mengurangi kemiskinan[2].

Industri kecil menengah (IKM) kuliner kebab Sumber Rezeki di Desa Magersari Sidoarjo yang bergerak di bidang makanan cepat saji yaitu kebab. Kebab yang diproduksi perpaduan dari berbagai sayur dan daging yang sangat khas serta siraman saus sambal dan mayonnaise kemudian digulung dalam roti gandum yang disebut tortilla dan digoreng dengan mentega. Usaha ini didirikan oleh bapak Arif pada tahun 2004 dan mengalami perkembangan setiap tahunnya. Bapak Arif mengatakan bahwa mendirikan usaha kebab karena kesukaannya pada kebab, maka muncul ide untuk membuka usaha kebab di wilayah Sidoarjo.

Menurut Bako (2017) kebab merupakan makanan khas Timur Tengah yang berasal dari Turki. Namun ada juga yang mengatakan di Arab dikenal dengan nama kabbeh. Makanan khas ini meluas ketika para pedagang Turki mengadakan kontak dengan masyarakat kota Berlin, Jerman sekitar abad 18. Aslinya daging kebab dipanggang dan disajikan dengan roti pita, paprika dan saus. Dalam perkembangannya proses pembuatan mengalami penyesuaian dan pencampuran dengan kebiasaan masyarakat Jerman yang disajikan dengan aneka roti dan salad. Pola pemanggangan daging kebab pun mulai berkembang dari tradisional ke modern menggunakan pemanggangan elektrik maupun gas. Di Jerman sendiri saat ini kebab mampu menyaingi hamburger yang sudah lama dikenal[3].

Pemahaman manajemen terhadap budaya organisasi menilai bahwa komponen yang meliputi adat istiadat, tradisi dan prosedur memuat segala aktivitas karyawan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Hairudinor (2020) budaya organisasi adalah seperangkat penalaran atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan di dalam organisasi yang dijadikan acuan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal[4]. Sedangkan menurut Anjasminda (2021) budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lain. Perusahaan yang sudah berhasil dalam jangka panjang dan menjadi besar sejak awal menerapkan suatu budaya organisasi tertentu yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Perusahaan yang sukses dalam jangka panjang memiliki budaya organisasi yang mendorong kepada keberhasilan. Menurut Anjasminda (2021) menunjukkan ada tujuh indikator utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya setiap organisasi, diantaranya adalah inovasi dan keberanian dalam pengambilan resiko; Perhatian terhadap hal-hal detail; Orientasi hasil; Orientasi orang; Orientasi tim; Keagresifan; Stabilitas[5].

Produktivitas karyawan sebagai suatu proses dari respons individu terhadap ukuran kerja yang diharapkan oleh organisasi yang meliputi desain kerja, proses pemberdayaan dan pembimbingan. Dari sisi individu produktivitas kerja merupakan hasil suatu proses perpaduan antara kapabilitas individu dengan sikap terhadap aspek pekerjaan dalam organisasi[6]. Menurut Narpati, et al (2021) produktivitas kerja merupakan rasio luar (output) berbanding dengan rasio dalam (input) secara fisik, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan melalui pelatihan kerja dan ditentukan dengan beberapa aktivitas atau kegiatan untuk mencapai sasaran yang objektif seperti perbandingan karyawan dengan waktu, kualitas dan kontrol atau pengendalian terhadap hasil kerja melalui adanya fasilitas dalam bekerja[7]. Menurut Sujadi, dkk (2021) mengemukakan indikator-indikator produktivitas kerja yaitu kemampuan Meningkatkan hasil yang dicapai; Semangat kerja; Pengembangan diri; Mutu; Efisiensi[8].

Dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi melalui budaya organisasi yang telah diterapkan didukung dengan adanya gaya kepemimpinan yang mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan produktivitas adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Eka (2021) kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan[9]. Sejalan dengan pendapat Widjaja (2018) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan mengharapakan imbalan internal[10]. Menurut Margaretta (2020) kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator yaitu karisma; Inspirasi; Stimulasi intelektual; Perhatian individual[11].

Menurut Yandi [12] pemimpin yaitu seseorang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan

keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang dimilikinya. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada. Sehingga kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan sebagai sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. Menurut Siswatiningsih et al [13] menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Gaya kepemimpinan selanjutnya yaitu kepemimpinan transaksional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan tentang rasa tanggungjawab tugas bawahan serta imbalan yang dapat diharapkan jika memenuhi target pekerjaan. Menurut Diwanti (2020) gaya kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin memiliki cara kerja dengan memperhatikan kesalahan dan penyimpangan yang ada terhadap pekerjaan karyawannya. Dalam kepemimpinan transaksional terdapat hubungan antara pemimpin dengan karyawan hal ini didasari dengan melakukan tawar-menawar yang dilakukan pemimpin dengan karyawan[14]. Menurut Misnawati (2021) terdapat beberapa indikator pada gaya kepemimpinan transaksional, yaitu imbalan kontingen; manajemen eksepsi aktif; manajemen eksepsi pasif[15].

Kepemimpinan transaksional menurut [13] pemimpin transaksional memotivasi pengikutnya dengan

cara menukar imbalan untuk pekerjaan atau tugas yang telah dilaksanakan misalnya dengan penghargaan, menaikkan upah terhadap pengikutnya yang melakukan kinerja yang tinggi. Tetapi sebaliknya akan memberikan penalti (punishment) terhadap pengikutnya yang mempunyai kinerja yang rendah atau berada di bawah target. Sedangkan menurut Widjaja [10] kepemimpinan transaksional yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi perilaku untuk memenuhi hasil yang diharapkan seperti kualitas pengeluaran yang baik, penjualan atau pelayanan yang lebih terhadap karyawan.

Penelitian Eka (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan sehingga dapat berkembang dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan[9]. Hal ini sejalan dengan penelitian Suhartinah (2018) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan[16]. Menurut Diwanti (2020) menyimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja[14]. Sejalan dengan penelitian Medhasari (2018) bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional adalah seorang pemimpin yang memiliki cara kerja dengan memperhatikan kesalahan dan penyimpangan terhadap pekerjaan karyawannya[17]. Sedangkan pada penelitian Sun (2018) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap variabel produktivitas kerja[6].

Penelitian sebelumnya yang telah disebutkan di atas dilakukan pada perusahaan. Perbedaan penelitian terdahulu yang akan dilakukan peneliti yaitu pada IKM kuliner kebab yang berada di kawasan Sidoarjo Jawa Timur. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk menggali dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi. Pada bisnis IKM kebab milik Pak Arif mengalami perkembangan pendapatan yang cenderung menurun. Data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Bulan	Omzet
Januari	96.430.000
Februari	95.904.000
Maret	104.257.000
April	105.008.000
Mei	98.719.000
Juni	98.595.000
Juli	87.794.000
Agustus	98.595.000
September	110.670.000
Oktober	106.788.000
November	128.722.000
Desember	160.278.000

**Table 1.** Omzet Penjualan Kebab Pak Arif Tahun 2022

Omzet penjualan kebab Pak Arif mengalami penurunan terutama pada bulan Juli sebesar Rp. 87.794.000. Hal ini



disebabkan seringnya outlet kebab tutup dan sering terjadinya pergantian tenaga penjual. Omzet penjualan paling banyak meningkat terjadi pada bulan Desember yaitu dari Rp. 128.722.000 ke Rp. 160.278.000. Hal ini disebabkan pada bulan Desember dalam suasana libur sehingga konsumen cenderung mengkonsumsi kebab. Adanya kenaikan ini seharusnya menjadi awal yang baik dan harus dapat dipertahankan oleh manajemen kebab Pak Arif.

Fenomena yang ada pada IKM kuliner kebab milik Pak Arif ini, sebagai pimpinan yang selalu memantau kinerja karyawannya, apabila ada karyawan mengalami kesulitan pada pekerjaannya pemimpin akan membantu mengatasi dan mencari solusi. Terutama pada karyawan baru pemimpin akan memberikan perhatian lebih, karena biasanya karyawan baru masih ada kekurangan saat melakukan pekerjaannya. Budaya organisasi yang diterapkannya yaitu diantaranya adalah setiap hari sabtu pagi seluruh karyawan mengadakan apel bersama yang isinya saling mengingatkan kedisiplinan kerja, ketepatan kerja, dan komitmen pada pekerjaan. Akan tetapi masih terdapat karyawan yang kurang memperhatikan budaya organisasi yang telah disepakati bersama. Dengan kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan pada IKM kuliner kebab tersebut diharapkan dapat membawa perubahan pada karyawannya. Adanya model kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin tersebut semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu karena pemimpin selalu memberi memperhatikan karyawan. Kemudian dengan budaya organisasi tersebut pada karyawan menjadi rajin dan disiplin untuk menjalankan tugas dan kewajibannya. Oleh karena itu pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut memiliki gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dimana para pemimpin dapat bekerja sama dan dapat menekan permasalahan yang akan terjadi dalam kelompok kerja. Adanya budaya organisasi juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja, sehingga gaya kepemimpinan melalui budaya organisasi memegang peranan penting terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penyusunan karya tulis ilmiah dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada IKM Kuliner Kebab".

Rumusan masalah: Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi.

Pertanyaan penelitian: Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi? Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan? Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap budaya organisasi? Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan? Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan? Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi? Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi?

## Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Fitrianingrum, dkk (2020) explanatory research merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya[18]. Menurut Diana (2020) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan[19].

Operasionalisasi variabel diperlukan guna menentukan atau menjabarkan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini dan ukuran yang diarahkan untuk memperoleh nilai variabel lainnya. Berikut operasionalisasi variabel:

### 1. Variabel Penelitian

Peneliti menggunakan 3 jenis variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel eksogen, endogen dan intervening.

#### a. Variabel Eksogen

Menurut Timotiwu, et al (2018) variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, antecedent. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas/terikat. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat. Sedangkan dalam path analysis, variabel bebas disebut sebagai variabel eksogen[20]. Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2).

#### b. Variabel Endogen

Menurut Timotiwu, et al (2018) variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen, dalam

bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat/tergantung. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Sedangkan dalam path analysis variabel terikat disebut sebagai variabel endogen[20]. Pada penelitian ini yang menjadi variabel endogen adalah produktivitas kerja (Y).

## c. Variabel Intervening

Menurut Mulyani (2019) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen (bebas) dengan dependen (terikat), tetapi tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela (antara) yang terletak di antara variabel eksogen dan endogen, sehingga variabel eksogen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel endogen[21]. Pada penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah budaya organisasi (Z).

## 2. Indikator Variabel Penelitian

### a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

- 1) Memberikan visi dan misi yang dapat menyalurkan kepercayaan secara karismatik kepada anak buah.
- 2) Mampu memberikan inspirasi pada anak buahnya.
- 3) Mampu menstimulasi atau memicu kemampuan intelektual anak buahnya.
- 4) Memberikan perhatian pada setiap anak buahnya.

### b. Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

- 1) Pimpinan yang mampu memberikan imbalan kepada anak buahnya.
- 2) Pimpinan yang dapat memberikan pengawasan kerja kepada anak buahnya.
- 3) Pimpinan yang dapat memberikan solusi setelah adanya kesalahan kerja kepada anak buahnya.

### c. Produktivitas kerja (Y)

- 1) Kemampuan untuk terus dapat meningkatkan hasil kerja yang dicapai.
- 2) Memiliki semangat kerja yang harus ditanam pada setiap individu untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- 3) Selalu berusaha mengembangkan diri terhadap kemampuan kerja.
- 4) Selalu berusaha meningkatkan kualitas mutu kerja yang lebih baik.
- 5) Mempergunakan keseluruhan sumber daya yang ada dengan hasil yang dicapai secara efisien.

### d. Budaya organisasi (Z)

- 1) Dapat melakukan secara inovatif dan berani dalam mengambil resiko dalam pekerjaan.
- 2) Memiliki kecermatan secara detail dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Orientasi hasil yang lebih memfokuskan hasil kerja daripada proses ataupun teknik yang digunakan.
- 4) Mengedepankan sumber daya manusia sebagai pelaku tenaga kerja utama bagi perusahaan.
- 5) Memiliki kerja sama tim dalam setiap melakukan pekerjaan.
- 6) Memiliki karakter agresif dalam menyelesaikan tugas.
- 7) Dapat mempertahankan stabilitas budaya kerja yang diterapkan.

## 3. Populasi dan Teknik Sampel

### a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya[5]. Populasi penelitian adalah karyawan kuliner kebab yang berjumlah 68 karyawan.

## b. Sampel

Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 68. Berdasarkan ketentuan tersebut maka teknik pengambilan sampel penelitian menggunakan non probability sampling dengan sampling jenuh. Menurut Hairudinor (2020) teknik non probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan sampel jenuh adalah teknik sampling jenuh yang mengambil semua anggota populasi sebagai sampel berdasarkan teknik pengambilan sampel[4].

## 4. Pengujian Hipotesis

### a. Analisis Jalur (path analysis)

Menurut Suprayogi (2018) variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, fungsinya memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (path analysis)[22]. Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka dilakukan pengujian dengan alat statistik Regresi bertahap, hal ini untuk mengetahui besarnya variabel penelitian yaitu variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2), variabel endogen (produktivitas kerja (Y)), dan variabel intervening (budaya organisasi (Z)). Sedangkan model path analysis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$1) Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$2) Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_2$$

Keterangan :

Y= produktivitas kerja

Z= budaya organisasi

X1= gaya kepemimpinan transformasional

X2= gaya kepemimpinan transaksional

$\beta_1$ = koefisien variabel X1

$\beta_2$ = koefisien variabel X2

$\beta_3$ = koefisien variabel Z

e= nilai residual (error)

### b. Uji t

Uji (t-test) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen[19]. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

H<sub>0</sub> :  $\beta_1 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.

H<sub>a</sub> :  $\beta_1 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja.

H<sub>0</sub> :  $\beta_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja.

H<sub>a</sub> :  $\beta_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja.

H<sub>0</sub> :  $\beta_3 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

H<sub>a</sub> :  $\beta_3 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan ketentuan di atas maka dilakukan perbandingan hasil nilai t hitung dengan t tabel dengan kriteria sebagai berikut:

1) Jika t hitung < t tabel, maka variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (H<sub>0</sub> diterima).

2) Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

### c. Uji F

Uji pengaruh simultan (F test) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi variabel dependen [19]. Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0$  :  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

$H_a$  :  $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan ketentuan di atas maka dilakukan perbandingan hasil nilai F hitung dengan F tabel dengan kriteria sebagai berikut:

1) Jika F hitung  $<$  F tabel, maka variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen ( $H_0$  diterima).

2) Jika F hitung  $>$  F tabel, maka variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

## 5. Teknik Analisis

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal atau tidak. Seperti diketahui bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik [21]. Salah satu menentukan data normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan floating data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

### b. Uji Multikolinearitas

Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai tolerance dan variance inflation factors (VIF). Dikatakan bebas multikolinieritas apabila nilai tolerance  $>$  0,10 dan nilai VIF  $<$  10. Jadi bila nilai tolerance  $<$  0,10 dan VIF  $>$  10 berarti terdapat kasus multikolinieritas [21].

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas [19]. Cara mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya dan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola-pola yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### d. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Mengenai Kelemahan yang mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak memperdulikan apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen [19], berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa nilai Adjusted  $R^2$  pada saat pengevaluasian mana model regresi terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai Adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model.

## DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN

**a.Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No	Pertanyaan	Tingkat Jawaban Responden										Total
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan	19	27.9	43	63.2	6	8.8	0	0	0	0	68
2.	Pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan	19	27.9	46	67.6	3	4.4	0	0	0	0	68
3.	Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional	14	20.6	45	66.2	9	13.2	0	0	0	0	68
4.	Pimpinan selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan	12	17.6	46	67.6	10	14.7	0	0	0	0	68

**Table 2.** Hasil Frekuensi Responden Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil deskripsi variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Pimpinan selalu memberikan kepercayaan kepada saya dalam melaksanakan pekerjaan”. Responden menjawab sangat setuju 19 orang (27,9%), setuju 43 orang (63,2%), netral 6 orang (8,8%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

2. Pernyataan “Pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan”. Responden menjawab sangat setuju 19 orang (27,9%), setuju 46 orang (67,6%), netral 3 orang (4,4%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

3. Pernyataan “Pimpinan selalu mendorong saya untuk menyelesaikan masalah pekerjaan secara rasional”. Responden menjawab sangat setuju 14 orang (20,6%), setuju 45 orang (66,2%), netral 9 orang (13,2%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

4. Pernyataan “Pemimpin selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan”. Responden menjawab sangat setuju 12 orang (17,6%), setuju 46 orang (67,6%), netral 10 orang (14,7%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

### b. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)

No	Pertanyaan	Tingkat Jawaban Responden										Total
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	17	25	48	72,1	2	2,9	0	0	0	0	68
2.	Pemimpin menagawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	19	27,9	48	72,1	1	1,5	0	0	0	0	68
3.	Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan	19	27,9	48	72,1	1	1,5	0	0	0	0	68

an dalam proses kerja yang saya lakukan												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Table 3.** Hasil Frekuensi Responden Gaya Kepemimpinan Transaksional

Hasil deskripsi variabel gaya kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pernyataan “Pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik”. Responden menjawab sangat setuju 17 orang (25%), setuju 49 orang (72,1%), netral 2 orang (2,9%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

2. Pernyataan “Pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan”. Responden menjawab sangat setuju 19 orang (25%), setuju 48 orang (10,5%), netral 1 orang (1,5%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

3. Pernyataan “Pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan”. Responden menjawab sangat setuju 19 orang (25%), setuju 48 orang (10,5%), netral 1 orang (1,5%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

**c. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (Z)**

No	Pertanyaan	Tingkat Jawaban Responden										Total
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Dalam berkerja karyawan dituntut untuk berfikir inovatif dan berani dalam mengambil sebuah keputusan	12	17,6	51	75	5	7,4	0	0	0	0	68
2.	Manajemen perusahaan selalu memperhatikan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan	14	20,6	50	73,5	4	5,9	0	0	0	0	68
3.	Saya berusaha mengerjakan p	18	26,5	45	66,2	5	7,4	0	0	0	0	68

	ekerjaan selalu mengharapkan hasil maksimal											
4.	Dalam melakukan pekerjaan saya selalu memperhatikan perasaan orang lain	20	29,4	45	66,2	3	4,4	0	0	0	0	68
5.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja dan dalam melaksanakan pekerjaan yang melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan memimpin guna mencapai keberhasilan bersama	19	27,9	47	69,1	2	2,9	0	0	0	0	68
6.	Perusahaan memiliki peraturan yang membiing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nil	20	29,4	48	70,6	0	0	0	0	0	0	68



	ai-nilai yang berlaku di perusahaan.											
7.	Perusahaan selalu melakukan sosialisasi terbuka mengenai visi dan misi perusahaan	15	22,1	50	73,5	3	4,4	0	0	0	0	68

**Table 4.** Hasil Frekuensi Responden Budaya Organisasi

Hasil deskripsi variabel budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.Pernyataan “Dalam berkerja karyawan dituntut untuk berfikir inovatif dan berani dalam mengambil sebuah keputusan”. Responden menjawab sangat setuju 12 orang (17,6%), setuju 51 orang (75%), netral 5 orang (7,4%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

2.Pernyataan “Manajemen perusahaan selalu memberitahukan saya untuk lebih memperhatikan terhadap hal detail dalam pekerjaan”. Responden menjawab sangat setuju 14 orang (20,6%), setuju 50 orang (73,5%), netral 4 orang (5,9%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

3.Pernyataan “Saya berusaha mengerjakan pekerjaan selalu mengharapkan hasil maksimal”. Responden menjawab sangat setuju 18 orang (26,5%), setuju 45 orang (66,2%), netral 5 orang (7,4%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

4.Pernyataan “Dalam melakukan pekerjaan saya selalu memperhatikan perasaan orang lain”. Responden menjawab sangat setuju 20 orang (29,4%), setuju 45 orang (66,2%), netral 3 orang (4,4%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

5.Pernyataan “Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja dan dalam melaksanakan pekerjaan yang melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pemimpin guna mencapai keberhasilan bersama”. Responden menjawab sangat setuju 19 orang (27,9%), setuju 47 orang (69,1%), netral 2 orang (2,9%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

6.Pernyataan “Perusahaan memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan”. Responden menjawab sangat setuju 20 orang (29,4%), setuju 48 orang (48%), sedangkan netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

7.Pernyataan “Perusahaan selalu melakukan sosialisasi terbuka mengenai visi dan misi perusahaan”. Responden menjawab sangat setuju 15 orang (22,1%), setuju 50 orang (73,5%), netral 3 orang (4,4%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

**d.Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja (Y)**

No	Pertanyaan	Tingkat Jawaban Responden										Total
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Jumlah dari hasil pekerjaan yang	18	26,5	46	67,6	4	5,9	0	0	0	0	68

	saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan											
2.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan	14	20,6	53	77,9	1	1,5	0	0	0	0	68

**Table 5.** Hasil Frekuensi Responden Produktivitas Kerja

No	Pertanyaan	Tingkat Jawaban Responden										Total
		SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	Jumlah dari hasil pekerjaan yang saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan	18	26,5	46	67,6	4	5,9	0	0	0	0	68
2.	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan	14	20,6	53	77,9	1	1,5	0	0	0	0	68
3.	Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan per	13	19,1	48	70,6	7	10,3	0	0	0	0	68

	kembangan diri											
4.	Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya	16	23,5	52	76,5	0	0	0	0	0	0	68
5.	Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan	18	26,5	41	60,3	9	13,2	0	0	0	0	68

**Table 6.** Hasil Frekuensi Responden Produktivitas Kerja

Hasil deskripsi variabel produktivitas kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.Pernyataan “Jumlah dari hasil pekerjaan yang saya tangani selalu memenuhi target yang telah ditetapkan”. Responden menjawab sangat setuju 18 orang (26,5%), setuju 45 orang (67,5%), netral 4 orang (5,9%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

2.Pernyataan “Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan oleh atasan”. Responden menjawab sangat setuju 14 orang (20,5%), setuju 53 orang (77,9%), netral 1 orang (1,5%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

3.Pernyataan “Perusahaan selalu memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan diri”. Responden menjawab sangat setuju 13 orang (19,1%), setuju 48 orang (70,6%), netral 7 orang (10,3%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

4.Pernyataan “Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya”. Responden menjawab sangat setuju 16 orang (23,5%), setuju 52 orang (76,5%), sedangkan netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

Pernyataan “Waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standard yang telah ditentukan”. Responden menjawab sangat setuju 18 orang (26,5%), setuju 41 orang (60,3%), netral 9 orang (13,2%), sedangkan tidak setuju dan sangat tidak setuju tidak dipilih oleh responden.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di IKM Kuliner Kebab Bapak Arif Sidoarjo. Setelah dilakukan analisis data diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 37 (54,4%), perempuan 31 (45,6%). Berdasarkan usia sebagian besar responden penelitian berusia <20 tahun sebanyak 26 (38,2%). Berdasarkan tingkat pendidikan rata-rata responden adalah tamatan SMA sebanyak 37 (54,4%).

Penggunaan teknik analisis data penelitian ini diantaranya adalah uji validitas dan reliabilitas sebagai uji keabsahan data. Teknik uji hipotesis yang digunakan berupa Analisis Jalur (path analysis), uji t, uji F, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)).

### a.Uji Validitas

Hasil analisis data menggunakan uji validitas untuk mengetahui nilai korelasi tiap item yang digunakan. Hasil uji validitas dapat dilihat tabel 2 berikut:

Variabel	Item	Corrected Item-Total Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
gaya kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan transaksional	X1.1	0,722	0,238	valid
	X1.2	0,699	0,238	valid
	X1.3	0,528	0,238	valid
	X1.4	0,528	0,238	valid
	X2.1	0,630	0,238	valid
	X2.2	0,521	0,238	valid
	X2.3	0,516	0,238	valid
budaya organisasi	Z.1	0,437	0,238	valid
	Z.2	0,418	0,238	valid
	Z.3	0,492	0,238	valid
	Z.4	0,581	0,238	valid
	Z.5	0,476	0,238	valid
	Z.6	0,364	0,238	valid
	Z.7	0,589	0,238	valid
produktivitas kerja	Y.1	0,657	0,238	valid
	Y.2	0,540	0,238	valid
	Y.3	0,556	0,238	valid
	Y.4	0,511	0,238	valid
	Y.5	0,539	0,238	valid

**Table 7.** Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas setiap item instrumen kuesioner, dinyatakan valid. Karena menunjukkan nilai total korelasi ( $r$  hirung) <  $r$  tabel. Nilai  $r$  tabel diperoleh dari  $df=(N-2) = 0,238$ . Hasil ini menunjukkan bahwa keseluruhan item penelitian dinyatakan valid.

**b.Uji Reliabilitas**

Analisis selanjutnya yaitu uji reliabilitas yang bertujuan mengukur konsistensi butir-butir soal pada alat ukur (kuesioner) yang digunakan sehingga dapat digunakan lagi pada subyek yang sama. Hasil uji reliabilitas dilihat pada tabel 3 berikut:

Variabel	cronbach alpha	Batas nilai alpha	Kesimpulan
gaya kepemimpinan transformasional (X1)	0,818	0,60	reliable
gaya kepemimpinan transaksional (X2)	0,621	0,60	reliable
budaya organisasi (Z)	0,745	0,60	reliable
produktivitas kerja (Y)	0,721	0,60	reliable

**Table 8.** Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa keseluruhan variabel penelitian yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), budaya organisasional (Z), dan produktivitas kerja (Y) diperoleh nilai cronbach alpha > 0,60. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh instrument dalam penelitian inisudah reliable, sehingga semua butir pertanyaan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

**c.Analisis Jalur**

Variabel penelitian yaitu variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2), variabel endogen (produktivitas kerja (Y)), dan variabel intervening (budaya organisasi (Z)), pada variabel Z memiliki fungsi sebagai variabel mediator. Sehingga dalam penelitian ini terdapat dua persamaan regresi yaitu:

$$1)Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$2)Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta Z+ e_2$$

## 1) Analisis Jalur Persamaan I

Persamaan pertama dengan metode analisis jalur yaitu untuk mengetahui tingkat koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap budaya organisasi (Z). Hasil perhitungan persamaan I adalah sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,669	2,279		4,243	0,000
	Transformasional	0,239	0,123	0,196	1,933	0,058
	Transaksional	1,239	0,207	0,607	5,993	0,000

**Table 9.** Analisis Jalur Persamaan I

Berdasarkan analisis jalur persamaan I di atas, dapat diketahui hasil koefisien untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,196, sedangkan variabel gaya kepemimpinan transaksional 0,607. Maka model persamaan I yang diperoleh sebagai berikut:

$$Z = 0,196 + 0,607X_2$$

Interferensi persamaan I di atas adalah:

a) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,196, artinya jika variabel gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional konstan atau tetap, maka budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar 0,196 atau 19,6%.

b) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional 0,607, artinya jika variabel gaya kepemimpinan transaksional mengalami peningkatan, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional konstan atau tetap, maka budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar 0,607 atau 60,7%.

## 2) Analisis Jalur Persamaan II

Persamaan kedua dengan metode analisis jalur yaitu untuk mengetahui tingkat koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), budaya organisasi (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Hasil perhitungan persamaan II adalah sebagai berikut:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,951	1,744		1,693	0,095
	Transformasional	0,533	0,086	0,546	6,200	0,000
	Transaksional	0,209	0,174	0,128	1,199	0,235
	Budaya organisasi	0,218	0,084	0,273	2,601	0,012

**Table 10.** Hasil Analisis Jalur Persamaan II

Berdasarkan analisis jalur persamaan II pada tabel 4.13 di atas, nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,546, variabel gaya kepemimpinan transaksional 0,128, dan variabel budaya organisasi 0,273 sehingga model persamaan II yang diperoleh sebagai berikut:

$$Y = 0,546 X_1 + 0,128 X_2 + 0,273 Z$$

Interferensi persamaan II di atas adalah:

a) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,546, artinya jika variabel gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan, gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi konstan atau tetap, maka produktivitas kerja mengalami peningkatan sebesar 0,546 atau 54,6%.

b) Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan transaksional 0,128, artinya jika variabel gaya kepemimpinan transaksional mengalami peningkatan, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi konstan atau tetap, maka produktivitas kerja mengalami peningkatan sebesar 0,128 atau 12,8%.

c)Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi 0,273, artinya jika variabel budaya organisasi mengalami peningkatan, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional konstan atau tetap, maka produktivitas kerja mengalami peningkatan sebesar 0,273 atau 27,3%.

**d.Uji t**

Uji t digunakan untuk melihat seberapa jauh pengaruh setiap variabel penjelas (eksogen) secara individual. Pengujian ini dilakukan secara parsial atau individu dengan menggunakan uji t statistik pada setiap variabel eksogen, dengan tingkat probability 0,05. Hasil uji t dapat dilihat pada penjelasan berikut:

**1)Uji t struktur I:**

Uji struktur I berfungsi untuk mengetahui hubungan secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) terhadap budaya organisasi (Z). Hasil uji t struktur I dapat dilihat pada tabel 14 sebagai berikut:

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	4,243	0,000
	Transformasional	1,933	0,058
	Transaksional	5,993	0,000

**Table 11.** Hasil Uji t Struktur I

Berdasarkan hasil uji t struktur I di atas dijelaskan sebagai berikut:

a)Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai t hitung 1,993 > t tabel 1,667 dengan signifikansi 0,058 > 0,05 maka H0 ditolak, Ha diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap budaya organisasi.

b)Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai t hitung 5,993 > t tabel 1,667 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak, Ha diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

**2)Uji t struktur II:**

Uji struktur II berfungsi untuk mengetahui hubungan secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), dan budaya organisasi (Z) terhadap produktivitas kerja (Y). Hasil uji t struktur II dapat dilihat pada tabel 15 sebagai berikut:

	Model	t	Sig.
1	(Constant)	1,693	0,095
	Transformasional	6,200	0,000
	Transaksional	1,199	0,235
	Budaya organisasi	2,601	0,012

**Table 12.** Hasil Uji t Struktur II

Berdasarkan hasil uji t struktur II di atas dijelaskan sebagai berikut:

a)Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai t hitung 6,200 > t tabel 1,667 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak, Ha diterima, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

b)Variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) memiliki nilai t hitung 1,199 < t tabel 1,667 dengan signifikansi 0,235 > 0,05 maka H0 diterima, Ha ditolak, artinya gaya kepemimpinan transaksional tidak terdapat pengaruh dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

c)Variabel budaya organisasi (Z) memiliki nilai t hitung 2,601 > t tabel 1,667 dengan signifikansi 0,012 < 0,05 maka H0 ditolak, Ha diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

**e.Uji F**

Uji F digunakan untuk melihat seberapa jauh pengaruh setiap variabel endogen secara simultan. Pengujian ini dilakukan secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan uji F statistik pada setiap variabel eksogen,

dengan tingkat probabilitas 0,05. Hasil uji F dapat dilihat pada penjelasan berikut:

### 1) Uji F Struktur I

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	176,664	2	88,332	37,821	0,000b
	Residual	151,807	65	2,335		
	Total	328,471	67			

**Table 13.** Hasil Uji F Struktur I

Hasil uji F di atas menunjukkan nilai F hitung 37,821 > F tabel 3,13 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak, H<sub>a</sub> diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

### 2) Uji F simultan II

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141,997	3	47,332	44,202	0,000b
	Residual	68,532	64	1,071		
	Total	210,529	67			

**Table 14.** Hasil Uji Uji F Struktur II

Hasil uji F di atas menunjukkan nilai F hitung 44,202 > F tabel 3,13 dengan signifikansi 0,000 < 0,05 maka H<sub>0</sub> ditolak, H<sub>a</sub> diterima, artinya gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja.

### f. Uji Asumsi Klasik

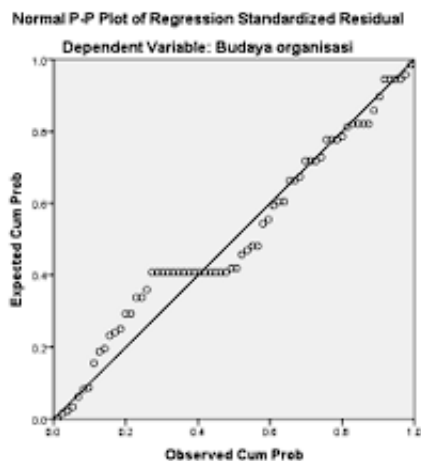
#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel penelitian memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas penelitian ini menggunakan grafik normal plot. Dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan adalah:

a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

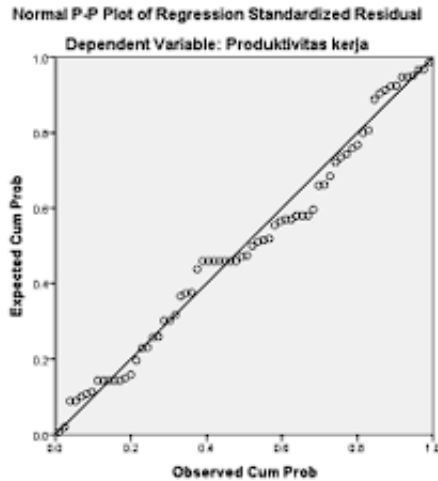
#### a) Uji Normalitas Model I



**Figure 1.** Grafik P-Plot Uji Normalitas Model I

Berdasarkan hasil output grafik di atas dapat diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model I regresi memenuhi asumsi normalitas.

**b) Uji normalitas pada model II**



**Figure 2.** Grafik P-Plot Uji Normalitas Model II

Berdasarkan hasil output grafik di atas dapat diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model II regresi memenuhi asumsi normalitas.

**2) Uji Multikolonieritas**

Uji multikolinieritas ini dilakukan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel eksogen. Dalam pengujian ini, peneliti melihat variance inflation factor (VIF) dalam uji multikolonieritas, nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/Tolerance$ ), sedangkan nilai cutoff yang umum digunakan untuk mendeteksi adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance  $\geq 0.10$  atau sama dengan nilai  $VIF \leq 10$ . Berikut adalah hasil uji multikolinieritas yang di uji berdasarkan masing-masing persamaan regresi :

**a) Uji Multikolonieritas Model I**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Transformasional	0,694	1,442
	Transaksional	0,694	1,442

**Table 15.** Hasil Uji Multikolonieritas Model I

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, dapat dilihat pada nilai tolerance variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,694, dan gaya kepemimpinan transaksional 0,694, menunjukkan bahwa kedua variabel eksogen tersebut memiliki nilai itolerance  $> 0,10$  sehingga dapat diartikan tidak terdapat korelasi antar variabel eksogen. Hasil perhitungan nilai VIF (variance inflation factor) gaya kepemimpinan transformasional 1,442, dan gaya kepemimpinan transaksional 1,442  $< 10$ . Disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional tidak ada multikolinieritas antar variabel eksogen dalam model persamaan I.

**b) Uji Multikolonieritas Model II**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Transformasional	0,656	1,524



Transaksional	0,447	2,238
Budaya organisasi	0,462	2,164

**Table 16.** Hasil Uji Multikolinieritas Model II

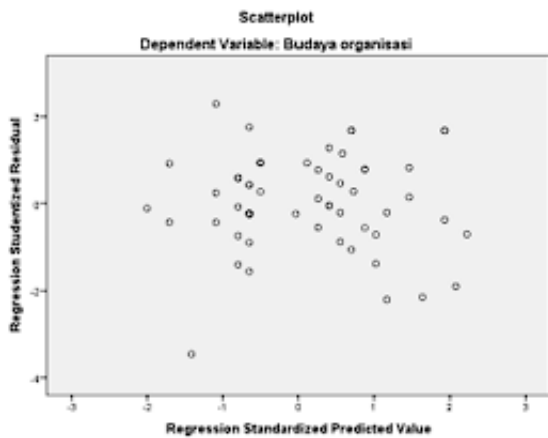
Berdasarkan tabel 4.19 di atas, nilai tolerance variabel gaya kepemimpinan transformasional 0,656, dan gaya kepemimpinan transaksional 0,447, budaya organisasi 0,462 artinya menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki nilai tolerance > 0,10 sehingga dapat diartikan tidak terdapat korelasi antar variabel eksogen.

Hasil perhitungan nilai VIF (variance inflation factor) gaya kepemimpinan transformasional 1,524, gaya kepemimpinan transaksional 2,238, budaya organisasi 2,164 < 10. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, budaya organisasi tidak ada multikolinieritas antar variabel eksogen dalam model persamaan II.

**3) Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Hasil grafik plot dalam uji heteroskedastisitas dapat dianalisis dengan bauran titik-titik yaitu jika titik-titik dalam grafik membentuk pola tertentu maka terindikasi telah terjadi heteroskedastisitas, sedangkan apabila titik-titik menyebarkan di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**a) Uji Heteroskedastisitas Model I**



**Figure 3.** Uji Heteroskedastisitas Model I

Melalui uji heteroskedastisitas berdasarkan grafik 4.4 scatterplot pada gambar model 1 di atas, maka dapat dilihat pola penyebaran data yang ada. Pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada scatter plot menyebarkan di atas dan di bawah dan penyebarannya tidak membentuk pola tertentu, sehingga dari pola penyebaran ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

**b) Uji Heteroskedastisitas Model II**

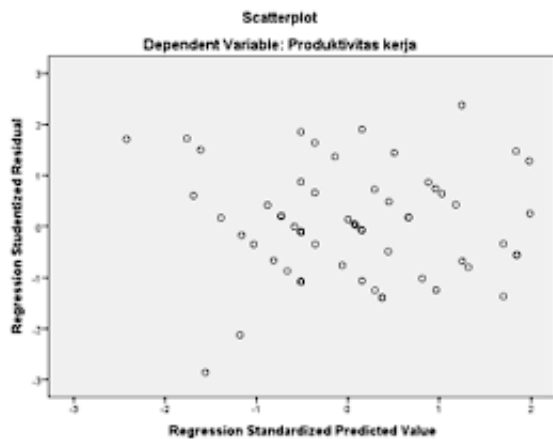


Figure 4. Uji Heteroskedastisitas Model II

Berdasarkan grafik 4.5 scatterplot pada gambar model II dapat dilihat pola penyebaran data yang ada. Pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada scatter plot menyebar di atas dan di bawah dan penyebarannya tidak membentuk pola tertentu, sehingga dari pola penyebaran ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Jadi asumsi heteroskedastisitas terpenuhi.

**4) Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Menurut koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) ini dilakukan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel endogen. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi:

**a) Hasil Uji Determinasi Persamaan I**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.733a	.538	.524	1.52823	2.242

Table 17. Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan I

Pada tabel 4.20 di atas menjelaskan bahwa nilai koefisien Adjusted R Square sebesar 0,538 artinya kontribusi variasi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mampu menjelaskan variasi variabel intervening (budaya organisasi) sebesar 53,8% sedangkan sisanya 46,2% dijelaskan variasinya oleh variabel diluar persamaan. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar  $(pY\epsilon_1) = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,538} = 0,679$ .

**b) Hasil Uji Determinasi Persamaan II**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.821a	.674	.659	1.03480	2.088

Table 18. Hasil Uji Koefisien Determinasi Persamaan II

Pada tabel 4.21 di atas menunjukkan nilai koefisien Adjusted R Square sebesar 0,674 artinya kontribusi variasi variabel gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan budaya organisasi mampu menjelaskan variasi variabel endogennya (produktivitas kerja) sebesar 67,4% sedangkan sisanya 32,6% dijelaskan variasinya oleh variabel diluar persamaan. Sementara itu, besarnya koefisien jalur bagi variabel lain diluar penelitian adalah sebesar  $(pY\epsilon_2) = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,674} = 0,570$ .

**PEMBAHASAN**

Penelitian menggunakan analisis statistik yaitu analisis jalur (path analysis). Analisis jalur merupakan perluasan

dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Dimana terdapat variabel gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab. Berdasarkan model-model pengaruh diatas, secara keseluruhan dapat disusun lintasan pengaruh sebagai berikut:

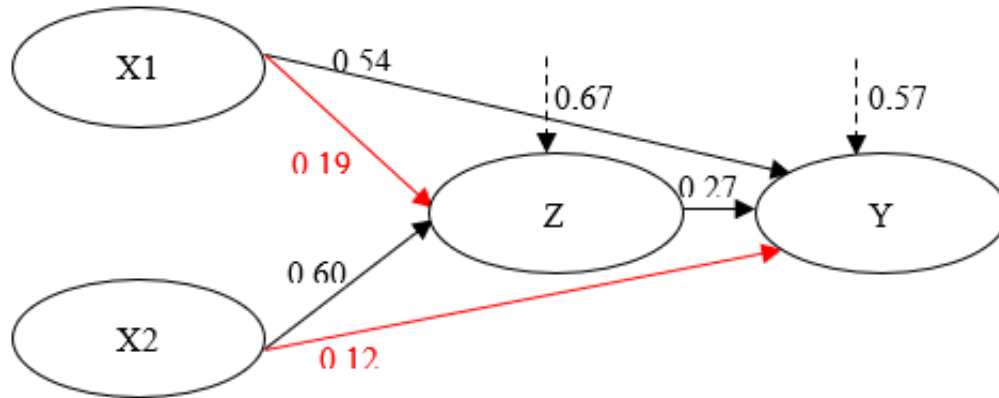


Figure 5. Uji Heteroskedastisitas Model II

Garis yang berwarna merah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Z). variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y). Sementara, garis yang berwarna hitam menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Z). Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

Berdasarkan seluruh koefisien jalur dari hubungan kausalitas yang ada, dapat diketahui Pengaruh Kausal Langsung (PKL) dan Pengaruh Kausal Tidak Langsung (PKTL) dari setiap variabel yang diteliti. Hasil rangkuman data analisis yang disajikan sebagai berikut:

Pengaruh Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Kausal		
		Langsung	Tidak Langsung	Pengaruh Bersama
X1 terhadap Z	0,196	0,196	-	-
X2 terhadap Z	0,607	0,607	-	-
X1 terhadap Y	0,546	0,546	0,196 x 0,273 = 0,053	-
X2 terhadap Y	0,128	0,128	0,607 x 0,273 = 0,165	-
Z terhadap Y	0,273	0,273	-	-
X1 dan X2 terhadap Z	-	-	-	0,538
X1, X2, Z terhadap Y	-	-	-	0,674
$\epsilon_1$	0,679	0,679	-	-
$\epsilon_2$	0,570	0,570	-	-

Table 19. Rangkuman Hasil Pengaruh Berdasarkan Koefisien Jalur

Berdasarkan hasil rangkuman tabel 4.22 di atas dapat disimpulkan hasil analisis jalur sebagai berikut:

1.Hipotesis persamaan I yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan gaya kepemimpinan transaksional (X2) berkontribusi secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z), hal ini ditunjukkan dari hasil pengaruh bersama variabel X1 dan X2 berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Z. Adapun hasil secara individual kontribusi variabel kepemimpinan transformasional (X1) tidak signifikan terhadap variabel budaya organisasi (Z), sedangkan kontribusi variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) dinyatakan signifikan terhadap budaya organisasi (Z).

2.Hipotesis persamaan II yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), dan budaya organisasi (Z) berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas kerja (Y), hal ini ditunjukkan dari

hasil pengaruh bersama variabel X1, X2, Z berkontribusi secara signifikan terhadap variabel Z. Adapun hasil secara individual kontribusi variabel kepemimpinan transformasional (X1) signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y), sedangkan variabel gaya kepemimpinan transaksional (X2) tidak signifikan terhadap variabel produktivitas kerja (Y), dan kontribusi variabel budaya organisasi (Z) dinyatakan signifikan terhadap produktivitas kerja (Y).

3. Pengaruh kausal langsung dan tidak langsung dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengaruh langsung variabel X1 terhadap Z sebesar 0,196 (pengaruh total)

b. Pengaruh langsung variabel X1 terhadap Y sebesar 0,546

c. Pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar 0,053

d. Total pengaruh variabel X1 terhadap Y adalah sebesar 0,599

e. Pengaruh langsung variabel X2 terhadap Z sebesar 0,607 (pengaruh total)

f. Pengaruh langsung variabel X2 terhadap Y sebesar 0,128

g. Pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar 0,165

h. Total pengaruh variabel X2 terhadap Y adalah sebesar 0,293

i. Pengaruh langsung variabel Z terhadap Y sebesar 0,273

j.  $\epsilon_1$  sebesar 0,679 menunjukkan koefisien pengaruh variabel lain diluar penelitian ini yang dapat mempengaruhi variabel Z

k.  $\epsilon_2$  sebesar 0,570 menunjukkan koefisien pengaruh variabel lain diluar penelitian ini yang dapat mempengaruhi variabel Y

## 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian tidak terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab.

Menurut Robbin yang dikutip oleh Khan (2021) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan perhatian lebih terhadap masalah-masalah yang ada kepada para karyawannya dan untuk kebutuhan pengembangan yaitu memberikan motivasi. Selain itu didukung dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak signifikan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Kemudian menurut Rowi (2022) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana adanya keterlibatan secara individu antara orang dengan orang yang lain dalam hal ini dapat berupa hubungan antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja untuk menciptakan hubungan yang dapat menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin itu sendiri dan pengikutnya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Seta (2019) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh dalam menciptakan suasana dan budaya dalam organisasi [23]. Hasil yang berbeda yaitu menurut Siswatiningsih (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Dimana pimpinan memberikan faktor karisma, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu, merupakan instrumen yang paling banyak digunakan oleh para pemimpin transformasional untuk memberdayakan dan mengangkat bawahan mereka dan mengubahnya menjadi suatu bentuk kinerja yang lebih. Sehingga menimbulkan kondisi organisasi dengan budaya stabilitas dengan berjalannya komunikasi antara pimpinan dan bawahan dengan baik [13].

Adanya hubungan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi disebabkan faktor-faktor yang berkaitan antara lain memberikan visi dan misi yang dapat menyalurkan

kepercayaan secara karismatik kepada anak buah, mampu memberikan inspirasi pada anak buahnya, mampu menstimulasi atau memicu kemampuan intelektual anak buahnya, dan memberikan perhatian pada setiap anak buahnya yang kurang berpengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab. Hal ini dibuktikan pada pernyataan item ke empat yang menyatakan pemimpin selalu menjadi pendengar yang baik atas masalah-masalah yang saya hadapi dalam pekerjaan bahwa memiliki nilai rata-rata skor yang terendah.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel produktivitas kerja. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab.

Siswatiningsih, et al (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional didasarkan pada pengaruh dan hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Para pengikut merasa percaya, mengagumi, loyal dan menghormati pemimpin, serta memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi untuk berprestasi dan berkinerja yang lebih tinggi. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Hasil ini didukung oleh Sun (2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya bahwa kepemimpinan transformasional dipersepsikan baik oleh para karyawan, seperti adanya pemberian perhatian pada bawahan, pemberian inspirasi serta pemberian pengarahan kepada bawahan, namun ternyata hal tersebut tidak berdampak nyata terhadap produktivitas kerja[6]. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Putri (2019) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan produktivitas kerja disebabkan faktor-faktor yang berkaitan antara lain memberikan visi dan misi yang dapat menyalurkan

kepercayaan secara karismatik kepada anak buah, mampu memberikan inspirasi pada anak buahnya, mampu menstimulasi atau memicu kemampuan intelektual anak buahnya, dan memberikan perhatian pada setiap anak buahnya bahwa memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab. Hal ini dibuktikan pada pernyataan item ke dua yang menyatakan pimpinan selalu antusias membangkitkan semangat kerja saya dalam menyelesaikan pekerjaan bahwa memiliki nilai rata-rata skor tertinggi.

### **3. Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab.

Menurut Diwanti (2020) gaya kepemimpinan transaksional adalah seorang pimpinan memiliki cara kerja dengan memperhatikan kesalahan dan penyimpangan yang ada terhadap pekerjaan karyawannya. Dalam kepemimpinan transaksional terdapat hubungan antara pemimpin dengan karyawan hal ini didasari dengan melakukan tawar-menawar yang dilakukan pemimpin dengan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Siswatiningsih (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi. Para pemimpin transaksional cenderung untuk bekerja dengan cara membatasi budaya yang ada[13]. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Seta (2019) bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan budaya organisasi disebabkan faktor-faktor yang berkaitan antara lain pimpinan yang mampu memberikan imbalan kepada anak buahnya, pimpinan yang dapat memberikan pengawasan kerja kepada anak buahnya, pimpinan yang dapat memberikan solusi setelah adanya kesalahan kerja kepada anak buahnya bahwa memberikan pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab. Hal ini dibuktikan pada pernyataan item ke dua yang menyatakan pemimpin mengawasi secara langsung kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan bahwa memiliki nilai rata-rata skor tertinggi.

### **4. Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap variabel produktivitas kerja. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian tidak terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab.

Menurut Anjasmina (2021) gaya kepemimpinan transaksional yaitu model kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi anggotanya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas karyawan. Kepemimpinan transaksional pemimpin yang memotivasi para karyawan melalui imbalan yang dikerjakan oleh karyawan supaya mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau tujuan organisasi dan membentuk karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Sun (2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional yang kuat akan menyebabkan produktivitas kerja yang semakin baik pula. Sebaliknya jika gaya

kepemimpinan transaksional lemah maka produktivitas kerja menjadi kurang maksimal[6]. Hasil berbeda menurut Medhasari (2018) gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Adanya hubungan tidak signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan produktivitas kerja disebabkan faktor-faktor yang berkaitan antara lain pimpinan yang mampu memberikan imbalan kepada anak buahnya, pimpinan yang dapat memberikan pengawasan kerja kepada anak buahnya, pimpinan yang dapat memberikan solusi setelah adanya kesalahan kerja kepada anak buahnya bahwa tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab. Hal ini dibuktikan pada pernyataan item ke satu yang menyatakan pimpinan memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik bahwa memiliki nilai rata-rata skor terendah.

## 5. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab.

Adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan produktivitas kerja disebabkan faktor-faktor yang berkaitan antara lain melakukan secara inovatif dan berani dalam mengambil resiko dalam pekerjaan, Memiliki kecermatan secara detail dalam menyelesaikan tugas, Orientasi hasil yang lebih memfokuskan hasil kerja daripada proses ataupun teknik yang digunakan, Mengedepankan sumber daya manusia sebagai pelaku tenaga kerja utama bagi perusahaan, Memiliki kerja sama tim dalam setiap melakukan pekerjaan, Memiliki karakter agresif dalam menyelesaikan tugas, mempertahankan stabilitas budaya kerja yang diterapkan bahwa memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja pada IKM Kuliner Kebab. Hal ini dibuktikan pada pernyataan item ke enam yang menyatakan Perusahaan memiliki peraturan yang membimbing perilaku dan memberitahu apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh karyawan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan bahwa memiliki nilai rata-rata skor tertinggi.

Selain itu didukung dengan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Mulyani (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hairudinor (2020) budaya organisasi adalah seperangkat penalaran atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan di dalam organisasi yang dijadikan acuan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah eksternal dan internal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Saptyaningsih (2021) menyimpulkan bahwa budaya kerja organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja[13]. Hasil berbeda menurut Hafulyon (2021) bahwa budaya kerja organisasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil riset membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja. Keadaan ini menjelaskan apabila perusahaan memiliki tingkat budaya organisasi yang positif dan baik, secara otomatis akan meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan IKM Kuliner Kebab. Faktor berinteraksi mempengaruhi budaya organisasi terdapat pada komunikasi yang efektif dalam organisasi agar pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan organisasi, visi misi organisasi, memberitahukan aturan, kebijakan yang telah ditetapkan organisasi, karyawan saling memotivasi satu sama lainnya, saling mendukung dan sejauh mana organisasi memperhatikan lingkungan kerja serta memperhatikan sumber daya manusianya.

## 6. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab.

Menurut Rowi (2022) kepemimpinan transformasional adalah proses dimana adanya keterlibatan secara individu antara orang dengan orang yang lain dalam hal ini dapat berupa hubungan antara atasan dan bawahan atau dengan sesama rekan kerja untuk menciptakan hubungan yang dapat menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin itu sendiri dan pengikutnya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Seta (2019) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, karena memiliki nilai signifikan  $>0,05$ . Artinya bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh dalam menciptakan suasana dan budaya dalam organisasi[23]. Menurut Sun (2018) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. [6]. Hasil yang berbeda yaitu menurut Siswatiningsih (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Menurut Putri

(2019) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari ciri kepemimpinan transformasional yang dianggap sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari karyawan.

## **7. Gaya Kepemimpinan Transaksional Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi. Hasil tersebut menunjukkan hipotesis penelitian terbukti artinya bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui budaya organisasi pada IKM Kuliner Kebab.

Menurut Diwanti (2020) gaya kepemimpinan transaksional adalah seorang pimpinan memiliki cara kerja dengan memperhatikan kesalahan dan penyimpangan yang ada terhadap pekerjaan karyawannya. Sejalan dengan pendapat Medhasari (2018) mendeskripsikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Siswatiningsih (2018) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap budaya organisasi. Para pemimpin transaksional cenderung untuk bekerja dengan cara membatasi budaya yang ada [13]. Menurut Sun (2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. [6]. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Seta (2019) bahwa gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi. Menurut Medhasari (2018) gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Hal ini dapat dilihat dari proses untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Upaya memotivasi bawahan dalam gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada kepentingan pribadi bawahan. Jadi, gaya kepemimpinan transaksional memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi karyawan atau bawahan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang dijelaskan dalam perilaku kepemimpinan transaksional tersebut. Pada IKM Kuliner Kebab, perilaku kepemimpinan transaksional yang meliputi pemberian penghargaan sebagai motivasi, pengawasan, dan penggunaan hukuman sebagai tindakan korektif terhadap kesalahan karyawan dibutuhkan untuk mencapai visi organisasi.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap budaya organisasi IKM Kuliner Kebab.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan IKM Kuliner Kebab.
3. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap signifikan budaya organisasi IKM Kuliner Kebab.
4. Gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan IKM Kuliner Kebab.
5. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan IKM Kuliner Kebab.
6. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi IKM Kuliner Kebab.
7. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh secara tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan melalui budaya organisasi IKM Kuliner Kebab.

## **References**

1. Isnawita, "Pengaruh Lingkungan Sosial, Nilai yang Dirasakan terhadap Kepuasan Konsumen dan Niat Pembelian Kembali pada Abud's Kebab Koto Nan IV Payakumbuh," *Artik. Publ.*, 2018.
2. S. Efendi, E. Guridno, E. Sugiono, and S. HS, Penguatan Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Indonesia, 2019.
3. A. Bako, "Aplikasi Tutorial Pembuatan Kebab Berbasis Android," *Skripsi*, 2017.
4. Hairudinor, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *J. Adm. Bisnis*, vol. 10, no. 1, pp. 48-54, 2020.
5. A. Anjasminda, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *Skripsi*, 2021.
6. E. Sun, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, dan Kebijakan Perusahaan tentang Upah Pekerja terhadap Produktivitas Kerja (Studi pada PT. X Surabaya)," *J. Eksek.*, vol. 15, no. 2, pp. 334-355, 2018.
7. B. Narpati, I. Lubis, K. I. Meutia, and E. P. Ningrum, "Produktivitas Kerja Pegawai yang Dipengaruhi oleh Work From Home (WFH) dan Lingkungan Kerja selama Masa Pandemi," *JIMF (Jurnal Ilm. Manaj. Forkamma)*, vol. 4, no. 2, pp. 121-133, 2021, doi: 10.32493/frkm.v4i2.9808.
8. D. Sujadi et al., "Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Lingkungan Kerja dan Pelatihan Kerja di Hotel The Oberoi Beach Resort Bali," *J. EKBIS*, vol. 22, no. 2, pp. 160-177, 2021.
9. P. D. Eka and D. A. Wibowo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Mandiri Tbk Unit RRCR 2 Jakarta Pusat," *J. Ilm. PERKUSI*, vol. 1, no. 4, p. 527, 2021, doi: 10.32493/j.perkusi.v1i4.13392.
10. Y. M. Widjaja, "(Bisnis dan Manajemen)," *BISMA*, vol. 11, no. September, pp. 77-103, 2018.
11. D. Margaretta, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Medan Baru," *Tesis*, 2020.
12. A. Yandi, "Employee Performance Model: Work Engagement through Job Satisfaction and Organizational Commitment (A Study of Human Resource Management Literature Study)," *Dinasti Int. J. Manag. Sci.*, vol. 3, no. 3, pp. 547-565, 2022, doi: 10.31933/dijms.v3i3.1105.
13. I. Siswatiningsih, K. Raharjo, and A. Prasetya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan," *J. Bisnis dan Manaj.*, vol. 5, no. 2, pp. 146-157, 2018, doi: 10.26905/jbm.v5i2.2388.
14. D. P. Diwanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta)," *Aghniya J. Ekon. Islam*, vol. 2, no. 2, pp. 165-173, 2020.
15. Misnawati, "Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Pratama Palu," *J. JAMUT*, vol. 7, no. 1, pp. 67-77, 2021.
16. Suhartinah, "Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Industri Rumah Congo Sedayu, Bantul-Yogyakarta," *J. Ekobis Dewantara*, vol. 1, no. 1, pp. 1-13, 2018.
17. A. Medhasari, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan pada Outbound Call di PT. Infomedia Solusi Humanika Bandung," *e-Proceeding Manag.*, vol. 5, no. 1, pp. 1010-1017, 2018.
18. L. Fitrianingrum, D. Lusiana, and D. Lellyana, "Analisis Pengaruh Penataan Organisasi LIPI terhadap Kebahagiaan ASN Pendukung IPTEK di Lingkungan LIPI," *\*J. Ilmu Adm. Media Pengemb. Ilmu dan Prakt. Adm.\**, vol. 17, no. 2, pp. 291-305, 2020.
19. Diana, "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Perkasa Tekindo," *\*Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis\**, vol. 1, no. 2, pp. 93-102, 2020.
20. P. B. Timotiwu, Y. Nurmiyati, E. Pramono, and Y. R. Kusuma, "Analisis Jalur Respons Hasil Kedelai (Glycine max (L.) Merr.) Varietas Unggul Nasional terhadap Dua Cara Pemberian Kombinasi Pupuk NPK," *J. Penelit. Pertan. Terap.*, vol. 18, no. 2, pp. 87-100, 2018.
21. D. Mulyani, "Pengaruh Citra Institusi terhadap Loyalitas Mahasiswa melalui Kepuasan Mahasiswa sebagai Variabel Intervening," *J. Bisnis*, vol. 7, no. 1, pp. 87-99, 2019.
22. F. Suprayogi, "Konsistensi Resampling Bootstrap pada Model Struktural dengan Pendekatan PLS-PM (Studi pada Minat Mahasiswa Statistika Universitas Brawijaya Pengguna Aplikasi Go-Food)," *Skripsi*, 2018.
23. B. M. Seta, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Motivasi Bawahan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi, Studi pada Tenaga Penjualan di Industri Fast Moving Consumer Goods," *J. Bisnis*, 2019.
24. Abadiyah, S.E., M.S.M, C.H.C.M, 2020.
25. Ubaidillah, Hasan., S.E, M.M, 2020.