

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING*
(Studi pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng)**

Tri Wulandari, Intan Ratnawati¹

triwulandari@students.undip.ac.id

Departement Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UniversitasDiponegoro

Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang, 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership style variables and organizational culture on performance through job satisfaction as a mediator. This research was conducted at a banking company in the city of Semarang, namely the Main Branch of Bank Jateng. In this study using various data sources in the form of primary data and secondary data.

This study uses census techniques, so that the entire population in this study were made respondents. The research questionnaire was distributed to 58 employees of the Main Branch of Bank Jateng. Data analysis techniques in this study is using the SmartPLS 3.2.8 application to determine the path coefficient and the direct or indirect influence of exogenous variables on endogenous variables.

The results of this study indicate that the transformational leadership style has a positive and significant effect on the performance of employees and job satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance and job satisfaction. In addition, it can be seen that the variable job satisfaction can mediate an indirect relationship between transformational leadership style on employee performance and organizational culture on employee performance.

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

PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari dua pendekatan yaitu pendekatan terlihat/*tagible* (finansial) dan tidak berwujud/*intangibel* (potensi dan

non-finansial) (Cronley & Kim, 2017). Untuk lebih spesifik, kinerja keuangan sering disebut sebagai hasil dari fungsi faktor tidak berwujud, seperti manusia (pembelajaran dan pertumbuhan), modal sosial (pelanggan) dan struktural (proses). Oleh karena itu kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja sumber daya manusianya.

Kinerja karyawan adalah apa yang karyawan lakukan atau tidak lakukan, kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar karyawan berkontribusi pada organisasi berupa kualitas output, jumlah output, sikap kerja dan kehadiran kerja sama (Gordon, 2000). Banyak faktor dari dalam organisasi maupun luar organisasi yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Faktor dari dalam organisasi sendiri antara lain lingkungan kerja, budaya organisasi, kompensasi, stress kerja, beban kerja, *job insecurity*, komitmen organisasi, motivasi organisasi, kepuasan kerja, gaya kepemimpinan dan variabel lainnya. Faktor yang datang dari luar diantaranya perusahaan pesaing dan pemerintahan. Namun, dalam penelitian ini lebih berfokus pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel budaya organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Torlak & Kuzey (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka signifikan dengan visi, simbol, dan gambaran yang memotivasi, dengan demikian karyawan akan fokus pada tugas mereka.

Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan dampak yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi inilah yang akan membentuk lingkungan kerja yang dapat membentuk perilaku karyawan, maka dengan begitu budaya organisasi yang positif akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semakin kuat budaya dalam sebuah organisasi atau perusahaan maka nilai-nilai utamanya sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawan. Nilai-nilai serta kepercayaan yang membentuk budaya organisasi umumnya berasal dari apa yang dilakukan oleh karyawan-karyawan sebelumnya.

Penelitian ini mengajukan variabel *intervening* kepuasan kerja untuk mengisi gap dari hasil penelitian terdahulu. Variabel *intervening* kepuasan kerja pada penelitian ini memiliki manfaat untuk membuktikan pengaruh tidak langsung dari gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Untuk dapat menaikkan peringkat Bank Jateng harus memperkuat posisi bisnis dan struktur pendanaan, serta menjaga kinerja finansial yang baik. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja finansial yang baik maka kinerja karyawannya harus ditingkatkan juga. Hal ini yang menjadi latar belakang penelitian ini untuk dilakukan di Bank Jateng.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya seorang pemimpin yang memiliki visi dan kemampuan berinteraksi dengan karyawan, sehingga karyawan dapat termotivasi dalam mewujudkan visi dan misi pemimpin. Seorang pemimpin dalam perusahaan harus mampu menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan agar karyawan tersebut merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Jika karyawan merasa nyaman dengan pemimpinnya maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pambudi (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja, mendengarkan aspirasi karyawan dan memberikan penghargaan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional telah lama dianggap sebagai faktor yang relevan bagi perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik (Wang et al 2011; dalam Chammas & Hernandez, 2019). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al., (2017) menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang sehat akan memberikan hasil pengembangan budaya organisasi yang ditujukan untuk mengembangkan ekologi yang memobilisasi potensi, memberdayakan perubahan untuk kesuksesan berkelanjutan dan mungkin menuai pengembalian finansial. Artinya, budaya organisasi akan mempengaruhi karyawan untuk melampaui kinerja taktis, seperti membuat angka, dan menunjukkan kinerja adaptif berdasarkan asumsi bersama dan kode perilaku.

Budaya organisasi memengaruhi investasi besar dan keputusan alokasi sumber daya untuk memberikan apresiasi kreativitas yang kuat, sikap positif dan proaktif terhadap perubahan, tingkat fleksibilitas yang tinggi yang bertujuan untuk keunggulan bisnis (Che-Ha, Mavondo, & Mohd-Said, 2014) dan peningkatan berkelanjutan yang melibatkan karyawan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2003) mengatakan bahwa fungsi manajemen kepemimpinan adalah untuk mengelola perilaku karyawan serta untuk menjelaskan dan memprediksi produktivitas karyawan, tingkat pengunduran diri dan kepuasan kerja dalam upaya mencapai tujuan akhir bagi karyawan. Keterlibatan kerja yang agresif dan komitmen terhadap perusahaan.

Karyawan yang merasa puas dengan pemimpinnya maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hal ini dibuktikan oleh Bartram & Casimir (2007) yang melakukan penelitian pada gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa terdapat efek langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan terhadap pemimpin. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, (2017) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Pada penelitian lain yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja (Pinto, Cabral Cardoso, & Werther Jr, 2017). Dalam penelitiannya menunjukkan dimensi budaya organisasi yang paling baik memprediksi kepuasan dan niat penarikan ekspatriat, terlepas dari mencocokkan atau tidak preferensi mereka. Faktanya, pengamatan tingkat keterkaitan yang tinggi di antara anggota organisasi yang dimotivasi oleh kepentingan dan tujuan bersama (Solidaritas) memengaruhi sikap dan niat penarikan orang asing. Seperti yang diperkirakan, budaya solidaritas asalnya menghalangi niat ekspatriat untuk meninggalkan organisasi; dan budaya solidaritas menumbuhkan kepuasan ekspatriat dengan penugasan dan mengurangi niat penarikan penugasan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

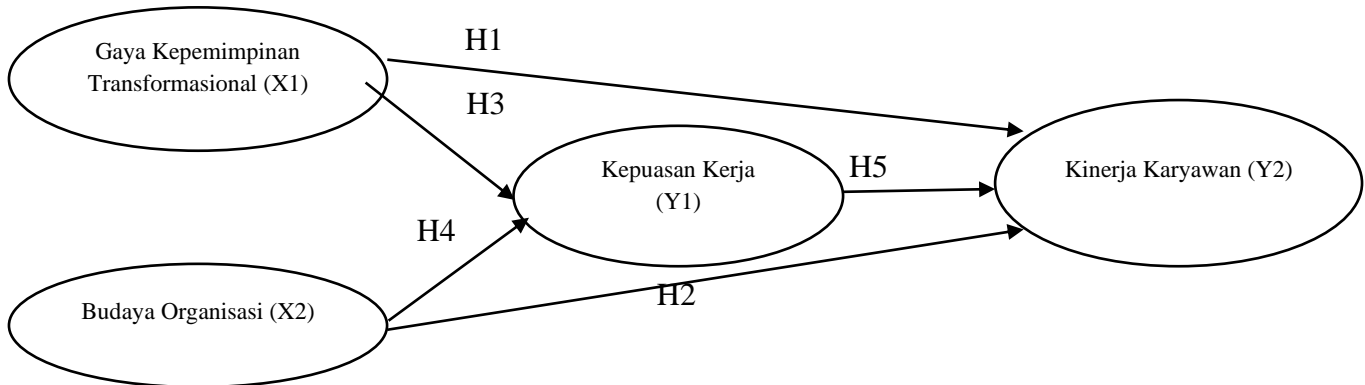
Teori selama periode neo-klasik (1920-1950) mendukung proposisi bahwa kepuasan karyawan secara langsung mempengaruhi produktivitas. Mereka percaya bahwa ada hubungan sebab akibat antara kepuasan dan produktivitas. Hal ini menjadi alasan mengapa organisasi menggunakan beragam cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan karenanya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Menurut Gyensare, Anku-Tsedde, Sanda, & Okpoti, (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi dalam menentukan kinerja organisasi yang efektif. Penelitian yang dilakukan oleh (Halkos & Bousinakis, 2010) menyatakan bahwa faktor kepuasan sangat memengaruhi produktivitas karyawan. Penting bagi individu untuk mengerjakan apa yang mereka inginkan dan pilih dalam hidup mereka, dan inilah mengapa peningkatan besar dalam produktivitas terlihat dari elemen ini. Akan tetapi, lebih utama untuk memiliki keseimbangan antara kualifikasi karyawan dan kontribusi karyawan terhadap organisasi dan manfaat yang ditawarkan oleh organisasi kepada karyawan. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H5: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: (Torlak & Kuzey, 2019); (Polychroniou & Trivellas, 2018); (Pambudi, 2016); (Chammas & Hernandez, 2019); (Kim & Chang, 2019); (Siengthai & Pila-Ngarm, 2016)

MERTODE PENELITIAN

Indikator Variabel Penelitian

Tabel 1

Indikator Variabel Penelitian

Variabel	Pernyataan Indikator	Sumber
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1. Pemimpin mampu memberikan contoh yang baik. 2. Pemimpin mampu menginspirasi semangat kerja pada karyawan. 3. Pemimpin memberi kesempatan pada karyawan dalam pengembangan potensi. 4. Pemimpin merangsang karyawan untuk menjadi inovatif.	Bas dan Avolio, 1990 (dalam Mas'ud 2014)
Budaya Organisasi	1. Dalam organisasi ini orang mencurahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja. 2. Dalam organisasi sedikit perhatian terhadap masalah pribadi karyawan. 3. Para anggota bersikap hangat (ramah) dalam pergaulan. 4. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat	Hofstede, Geert, e.t 1993 (dalam Mas'ud, 2004)

	<p>waktu.</p> <ol style="list-style-type: none">5. Anggota baru dibirankan begitu saja untuk menentukan cara kerjanya sendiri.6. Kerjasama antar departemen terjanlin dengan baik.	
Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none">1. Secara keseluruhan, saya merasa puas dengan gaji saya, mengingat tanggung jawab yang saya pikul.2. Secara keseluruhan saya merasa puas dengan program promosi yang diadakan perusahaan.3. Secara keseluruhan saya menikmati bekerja dengan teman-teman disini.4. Secara keseluruhan saya merasa puas dengan pemimpin (supervisor) saya.5. Secara keseluruhan saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani.	Celluci, Anthony J & David L. DeVries, 1978 (dalam Mas'ud, 2004)
Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none">1. Standar kualitas saya melebihi standar resmi yang ada.2. Saya memegang standar profesioanl yang tinggi.3. Kemampuan saya dalam melaksanakan perkerjaan inti sangat bagus.4. Ketepatan waktu saya dalam menyelesaikan tugas sangat baik.5. Saya menggunakan akal sehat untuk melaksanakan pekerjaannya.6. Saya memiliki pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan utamanya.7. Saya menggunakan kreativitasnya dengan baik dalam melaksanakan perkerjaan utamanya.	Janseen & Onne, 2001 (dalam Mas'ud 2004)

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan berusia 19-39 tahun yang bekerja di kantor cabang utama Bank Jateng. Dalam penelitian ini menggunakan motode sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan objek penelitian.

Karyawan yang berusia 19-39 tahun di Bank Jateng Cabang Utama berjumlah 58 orang, sehingga semua diambil menjadi objek untuk diteliti.

Metode Analisis

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *partial least square* (PLS). Metode PLS adalah pendekatan *variance based* atau *component based* yang berorientasi ke *component based prediktive* model. Metode analisis dengan menggunakan PLS tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus terdistribusi normal (indikator dengan skala, ordinal, rasio, kategori, dapat digunakan pada model yang sama) dan sampel tidak harus besar. Dalam penelitian ini menggunakan aplikasi *smartPLS 3.2.8*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Jateng Kantor Cabang Utama yang berumur 19-39 tahun. Populasi responden yang sesuai dengan kriteria tersebut berjumlah 58 orang. Sedangkan sampel yang dapat dianalisis adalah sejumlah 44 orang (karyawan tetap).

Tabel 2

Distribusi Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	17	38,64
2	Perempuan	27	61,36
Total		44	100

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Dapat dilihat pada Tabel 2, diketahui presentase jumlah responden karyawan laki-laki sebanyak 38,64% lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan wanita sebanyak 61,36%. maka dapat disimpulkan bahwa karyawan pada Bank Jateng Kantor Cabang Utama didominasi oleh wanita.

Tabel 3

Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	D3	1	2,27
2.	S1	41	93,18

3.	S2	2	4,54
Total		44	100

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa distribusi kuesioner paling banyak pada jenjang pendidikan sarjana sebesar 93,18%. Sedangkan distribusi kuesioner paling sedikit pada jenjang pendidikan D3 sebesar 2,27%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Bank Jateng Cabang Utama didominasi oleh karyawan yang berpendidikan sarjana.

Tabel 4

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

No	Kategori (tahun)	Jumlah	Presentase (%)
1	19-24	0	0
2	24-29	18	40,91
3	29-34	23	52,27
4	34-39	3	6,82
Total		44	100

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat dikehahi bahwa paling banyak responden pada rentang usia 29-34 tahun sebesar 52,27%, pada urutan kedua pada tentang usia 24-29 tahun sebesar 40,91%, dan yang paling sedikit pada rentang usia 34-39 tahun sebesar 6,82%.

Pembahasan Hasil Penelitian

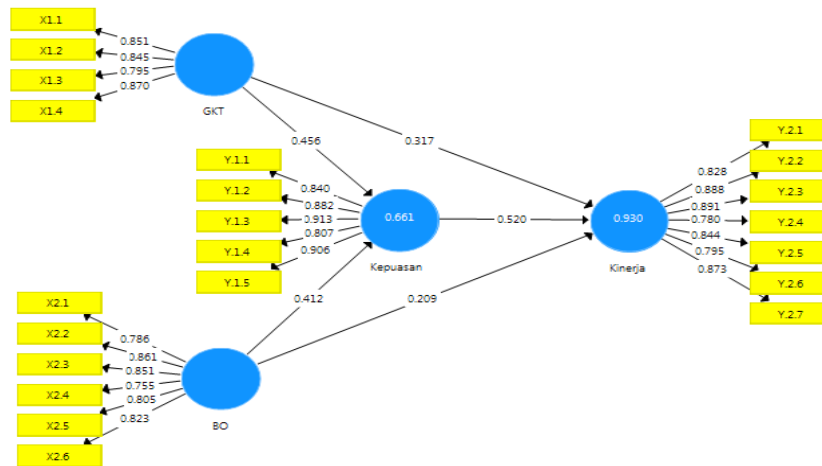
Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis data yaitu program aplikasi *smart partial least square* (PLS) versi 3.2.8 melalui dua tahap. Tahap pertama adalah uji *outer model* untuk mengatahui hubungan antara variabel laten dan indikatornya, sedangkan tahap keduanya adalah uji *innner model* untuk mengetahui hubungan antar variabel laten yang diteliti.

Analisis Outer Model

Dalam tahap analisis outer model terdapat tiga tahap analisis yaitu *Convergent Validity*, *Composite Reliability*, dan *Discriminant Validity*.

Gambar 2

Outer Model Penelitian SmartPLS



Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Pada gambar 2 dapat diketahui bahwa perhitungan nilai outer loading dari indikator-indikator pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki nilai *outer loading* diatas 0,5. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator yang ada dinyatakan memenuhi syarat dan diestimasikan valid.

Tabel 5

Nilai Convergent Validity dan Composite Reliability

Variabel	<i>Combrac's Alpha</i>	<i>rho-A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,898	0,901	0,922	0,663
Budaya Organisasi (X2)	0,861	0,862	0,906	0,707
Kepuasan Kerja (Y1)	0,920	0,924	0,940	0,758
Kinerja Karyawan (Y2)	0,932	0,935	0,945	0,712

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Dalam tahapan analisis *Discriminant Validity* dan *Composite Validity* terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Pertama, nilai *Combrach's Alpha* harus >0,70. Kedua, nilai *Composite Reliability* harus >0,70. Ketiga, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* >0,50. Jika melihat hasil perhitungan pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbrach's Alpha* seluruh variabel mencapai lebih dari 0,70;

nilai *Composite Reliability* seluruh variabel mencapai lebih dari 0,70; dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0,50. Maka dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi kriteria *Convergent Validity* dan *Composite Reliability* secara valid.

Analisi Inner Model

Analisi *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan melihat nilai *R-Square* model penelitian dan nilai signifikansi dari parameter jalur struktural. Terdapat dua variabel eksogen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), dan budaya organisasi (X2). Serta terdapat dua variabel endogen, yaitu kepuasan kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Tabel 6
Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,000
Budaya Organisasi (X2)	0,000
Kepuasan Kerja (Y1)	0,661
Kinerja Karyawan Generasi Milenial (Y2)	0,930

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 6, dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 66,1% dan sisannya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini termasuk kategori moderat menurut Chin (dalam Lathan dan Ghozali, 2012). Selain itu dapat diketahui juga variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 93% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini termasuk kategori kuat menurut Chin (dalam Lathan dan Ghozali, 2012).

Dalam penelitian ini juga dihitung nilai *Q-Square* yang berfungsi untuk mengetahui seberapa baik nilai dari observasi yang dihasilkan suatu model penelitian. Diketahui bahwa nilai *Q-Square* pada penelitian ini sebesar 0,935 yang menunjukkan *Q-Square* lebih dari 0. Hal tersebut mengidentifikasi bahwa model penelitian ini memiliki nilai *predictive relevance* yang baik.

Hasil Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping pada model penelitian dengan melihat nilai T Statistics dan nilai P Values pada Path Coefficients.

Tabel 7
Path Coefficients

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
GKT -> Kepuasan	0,456	0,449	0,163	2,799	0,005
GKT -> Kinerja	0,317	0,306	0,077	4,108	0,000
BO -> Kepuasan	0,412	0,442	0,160	2,058	0,010
BO -> Kinerja	0,209	0,192	0,101	4,108	0,040
Kepuasan -> Kinerja	0,520	0,543	0,104	5,000	0,000

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Sebuah konstruk formatif dinyatakan signifikan apabila memiliki *P Values* kurang dari 0,05 dan nilai *T Statistics* lebih dari 1,96. Jika dilihat dari Tabel 7 dapat diketahui bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1); gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y2); budaya organisasi (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y1); budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2); dan kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2); memiliki *P Values* kurang dari 0,05 dan *T Statistics* lebih dari 1,96 sehingga H_0 diterima dan H_a ditolak (signifikan).

Uji Intervening

Dalam penelitian ini, pengujian variabel *intervening* melalui uji *bootstrapping* dengan melihat nilai *T Statistic* dan *P Values* atau signifikansi pada *Specific Indirect Effects*, untuk membuktikan kemampuan variabel kepuasan kerja bisa menjadi variabel *intervening* bagi variabel *latent* gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *Specific Indirect Effect*.

Tabel 8
Specific Indirect Effect

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
GKT -> Kepuasan -> Kinerja	0,237	0,240	0,092	2,589	0,010
BO -> Kepuasan -> Kinerja	0,214	0,235	0,107	1,999	0,046

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) dapat dimediasi oleh variabel kepuasan kerja (Y1), dengan nilai *T Statistic* sebesar $2,589 > 1,96$ dan nilai *P Values* sebesar $0,010 < 0,05$. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) juga dapat dimediasi oleh variabel kepuasan kerja (Y1) karena memiliki *T Statistic* $1,999 > 1,96$ dan nilai *P Values* $0,046 < 0,05$.

Kesimpulan

1. Pengeujian hipotesis pertama (H1) diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin Bank Jateng Kantor Cabang utama maka akan semakin memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kapasitas untuk menginspirasi motivasi, mempengaruhi bawahan dengan memberikan contoh dan kemampuan untuk merangsang kecerdasan karyawan sehingga karyawan mampu untuk melaksanakan strategi perusahaan dan mengembangkan rencana untuk masa depan.
2. Pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin kuat penerapan budaya organisasi pada karyawan Bank Jateng Kantor Cabang Utama, maka akan semakin memungkinkan peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi mengacu pada bagaimana Bank Jateng Kantor Cabang Utama dapat membentuk lingkungan kerja yang sesuai dengan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional sangat penting bagi manajer untuk mengelola karyawannya. Pemimpin yang memberikan visi, motivasi, penghargaan, dan penilaian kepada karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka dan dapat mendukung pencapaian organisasi.
4. Pengujian hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Pada zaman perkembangan teknologi karyawan akan lebih menyukai organisasi yang didukung oleh teknologi sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.
5. Pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Generasi milenial yang puas terhadap pekerjaannya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Banyak faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan diantaranya, *reward*, liburan, mentoring, pelatihan dan juga peran seorang pemimpin.

Selain penjelasan kesimpulan diatas, dalam penelitian ini juga dapat ditarik kesimpulan lain yaitu pengaruh tidal langsung melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediasinya. Penjelasan kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepuasan kerja terbukti mampu memediasi variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Kantor Cabang Utama.
2. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Jateng Kantor Cabang Utama.

Penelitian mendatang diharapkan untuk memperhatikan status karyawan pada perusahaan. Dengan demikian kekuatan jawaban dapat lebih menggambarkan situasi yang sebenarnya. Selain hal tersebut, penelitian yang akan datang juga dapat menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang akan datang juga bisa mengambil objek dari industri yang berbeda dengan jumlah sampel yang lebih besar.

REFERENSI

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Chammas, C. B., & Hernandez, J. M. da C. (2019). Comparing transformational and instrumental leadership. *Innovation & Management Review*, INMR-08-2018-0064. <https://doi.org/10.1108/INMR-08-2018-0064>
- Che-Ha, N., Mavondo, F. T., & Mohd-Said, S. (2014). Performance or learning goal orientation: Implications for business performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2811–2820. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.002>
- Cronley, C., & Kim, Y. kyong. (2017). Intentions to turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Gordon. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses* (8 Terjemah). Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266. <https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>

- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Mas'ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Pambudi, D. S. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)*. 39(1), 164–171.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pinto, L. H., Cabral Cardoso, C., & Werther Jr, W. B. (2017). Expatriates' withdrawal intentions. *Personnel Review*, 46(8), 1852–1869. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0033>
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16–35. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>
- Robbins, stephen P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>