



Lala Romlah<sup>1</sup>  
 Titing Widyastuti<sup>2</sup>

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI RSUPN DR CIPTO MANGUNKUSUMO JAKARTA

### Abstrak

Rumah sakit berfungsi sebagai pusat kesehatan masyarakat dengan fitur unik yang dibentuk oleh penelitian medis, kemajuan teknologi, dan faktor sosial ekonomi. Untuk mencapai kesehatan yang optimal, rumah sakit harus mampu menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan harga terjangkau. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana motivasi, budaya perusahaan, dan kepemimpinan transformatif berdampak pada kinerja pekerja. Serta mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mediator yang diharapkan dapat mengubah dinamika tersebut. Personil RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta secara keseluruhan merupakan populasi sasaran penelitian, yang berjumlah 1756 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*. Analisis data dalam penelitian menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan software Smart PLS versi 3.2.9. hasil penelitian diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hanya variabel Motivasi yang diketahui tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Lebih lanjut, Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Namun Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

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

### Abstract

Hospitals serve as community health centers with unique features shaped by medical research, technological advances, and socioeconomic factors. To achieve optimal health, hospitals must be able to provide high quality health services at affordable prices. This research aims to explain how motivation, organizational culture, and transformative leadership affect employee performance. As well as knowing the role of job satisfaction as a mediator which is expected to change these dynamics. RSUPN personnel Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta as a whole is the research target population, totaling 1756 respondents. The sampling technique uses probability sampling with a simple random sampling method. Data analysis in the research used the Structural Equation Model (SEM) technique with Smart PLS software version 3.2.9. The research results showed that Transformational Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction have an influence on Employee Performance. Only the motivation variable is known to have no influence on employee performance. Furthermore, Job Satisfaction can mediate the influence of Organizational Culture on Employee Performance. However, Job Satisfaction cannot mediate the influence of Transformational Leadership Style and Motivation on Employee Performance.

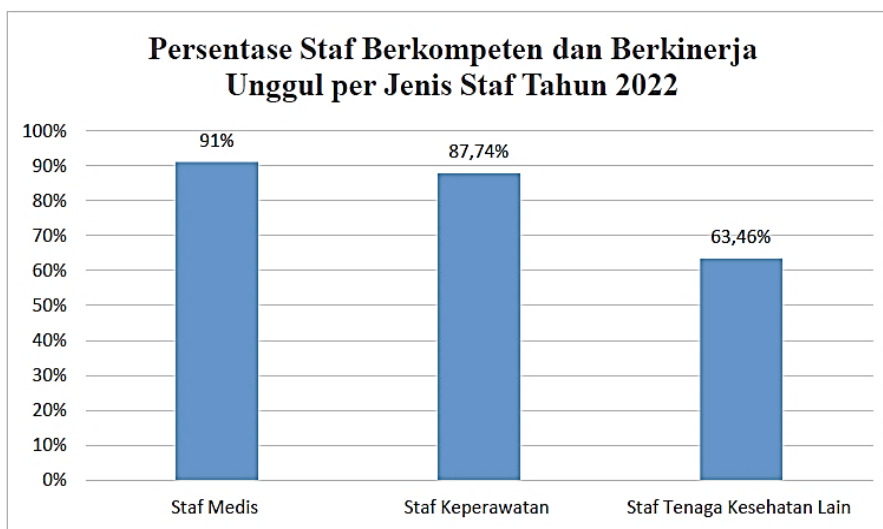
**Keywords:** Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

<sup>1,2</sup>Universitas IPWJJA  
 email: lalasetiawan29@gmail.com

**PENDAHULUAN**

Rumah sakit berfungsi sebagai pusat kesehatan masyarakat dengan fitur unik yang dibentuk oleh penelitian medis, kemajuan teknologi, dan faktor sosial ekonomi. Untuk mencapai kesehatan yang optimal, rumah sakit harus mampu menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan harga terjangkau. Untuk dapat menang dalam persaingan, komponen sumber daya manusia suatu organisasi menjadi penentu penting dalam menentukan keberhasilan atau kesuksesan organisasi tersebut. Sumber daya manusia (SDM) adalah aset perusahaan yang paling berharga karena mereka bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasional organisasi dan implementasi kebijakan. Jika sumber daya perusahaan seperti dana, mesin, dan teknik tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkinerja optimal, sumber daya tersebut tidak akan memberikan hasil yang optimal. RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta, sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 40 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja, memiliki tanggung jawab untuk memberikan layanan kesehatan komprehensif kepada individu. Dalam menjalankan tugasnya, RSUP tersebut melaksanakan sejumlah fungsi, termasuk manajemen sumber daya manusia. Kinerja perusahaan sering kali menjadi penilaian keberhasilannya, Kinerja yang unggul dari karyawan memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. secara keseluruhan. Maka, tujuan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo adalah memenuhi harapan dan kebutuhan baik dari pelanggan internal maupun eksternal, dengan memberikan layanan yang melebihi ekspektasi, untuk dapat bersaing dengan RS lainnya. Hal ini tentu tergantung pada kinerja karyawan yang memadai.

Jika dirinci per tenaga di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo, diketahui bahwa tenaga kesehatan lain memiliki capaian terendah untuk staf berkompeten dan berkinerja unggul yaitu sebesar 63,46%. Hal ini karena masih rendahnya pemenuhan SKP tenaga kesehatan lain dan belum optimalnya penginputan riwayat pelatihan pegawai di EHR sehingga belum semua riwayat pelatihan terpantau pencapaiannya. Berikut ini adalah gambaran pencapaian indikator staf berkompeten dan berkinerja unggul per masing-masing jenis staf.



Gambar 1. Persentase Staf Berkompeten dan Berkinerja Unggul per Jenis Staf  
 Sumber: Laporan Tahunan Akuntabilitas RSCM 2022

Seorang pemimpin yang dapat memotivasi pengikutnya dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dan secara aktif melibatkan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan komponen penting dalam setiap upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan dengan adanya hubungan antara atasan dan bawahan akan menumbuhkan keharmonisan dan kolaborasi yang sangat baik dalam mencapai tujuan organisasi (Subrata et al., 2019). Untuk menumbuhkan kolaborasi yang kuat antara pemimpin dan bawahan, organisasi membutuhkan pemimpin yang reformis yang dapat berperan sebagai katalisator perubahan (transformasi). Selain struktur organisasi, seorang pemimpin juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, mendorong komunikasi yang efisien, dan menumbuhkan budaya tempat kerja yang sehat untuk meningkatkan produktivitas (kinerja).

Kemudian, budaya perusahaan, yang juga dikenal sebagai budaya organisasi, dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai dan simbol bersama yang harus dipahami dan dipatuhi oleh semua anggota perusahaan untuk menumbuhkan rasa persatuan di antara para anggotanya dan membedakannya dari perusahaan lain. Menurut Alinvia et al. (2018), budaya organisasi merupakan organisasi mewakili norma dan nilai yang menjadi dasar visi dan tujuan perusahaan dalam mengejar tujuan. Kinerja di dalam perusahaan akan dipengaruhi oleh budaya kerja yang berkembang menjadi sebuah sistem yang kuat.

Selain budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional, motivasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pekerja. Perhatian terhadap faktor motivasi diperlukan oleh perusahaan karena motivasi berperan sebagai pendorong bagi karyawan dalam menuntaskan tugas yang diberikan. Motivasi memiliki kemampuan untuk mendorong anggota organisasi untuk menggunakan kemampuan, keahlian, waktu, dan tenaga mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan motivasi karyawan menjadi fokus penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan tetap terfokus pada tujuan organisasi. Hal ini karena motivasi menjadi pendorong bagi setiap individu yang mendasari keinginan karyawan untuk beraksi dan mencapai prestasi. Tanpa motivasi yang kuat, karyawan mungkin tidak akan melakukan tugas mereka secara optimal (Carvalho et al., 2020).

Banyak peneliti telah memberikan perhatian yang besar terhadap kepuasan kerja sebagai respons yang diungkapkan oleh karyawan. Menurut Hendra et al. (2022), kepuasan kerja memiliki nilai penting yang signifikan, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Karmawan & Sudibya (2020), berkaitan dengan pandangan atau sikap individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, peluang promosi, lingkungan kerja, supervisi, hubungan dengan rekan kerja, beban kerja, dan faktor lainnya. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya perusahaan, dan motivasi mungkin berdampak pada kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Rivai, 2020). Meskipun demikian, penelitian Carvalho et al. (2020) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Hasil penyelidikan ini semakin menguatkan anggapan bahwa kebahagiaan kerja mempunyai dampak positif dan substansial terhadap kinerja pekerja. Namun, penelitian Subrata et al. (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi terhadap kinerja karyawan atau budaya perusahaan.

Penelitian sebelumnya terus memberikan hasil yang bertentangan di antara para peneliti, menciptakan kesenjangan dalam pengetahuan. Untuk mengisi kesenjangan ini, peneliti memutuskan untuk memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan bagaimana motivasi, budaya perusahaan, dan kepemimpinan transformatif berdampak pada kinerja pekerja. Oleh karena itu, peran kepuasan kerja sebagai mediator diharapkan dapat mengubah dinamika tersebut, meningkatkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat lebih berhasil jika penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa elemen-elemen ini tidak berdampak langsung pada kinerja. Lebih lanjut, penelitian secara eksplisit menyelidiki fungsi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam kinerja, terutama pada pegawai staff di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta.

## **METODE**

Penelitian ini memanfaatkan paradigma positivis dengan teknik kuantitatif dengan desain eksplanatori atau kausal. Terdapat tiga variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi, serta satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja bertindak sebagai variabel intervening. Personil RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta secara keseluruhan merupakan populasi sasaran penelitian, yang berjumlah 1756 responden. Probability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam hal ini. Simple random sampling adalah metode yang digunakan. penulis mempersempit populasi menjadi seluruh pegawai staf RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta dengan menghitung ukuran sampel menggunakan teknik Slovin, sesuai dengan Sugiyono (2011:87). Sehingga diperoleh rentang sampel yang diambil adalah antara 10 – 20% dari populasi penelitian.

Penelitian menggunakan data primer, yang dikumpulkan langsung dari responden. Data primer dikumpulkan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden secara langsung, dalam hal ini adalah staf RSUPN Dr. Selain itu, para partisipan memberikan reaksi atau klarifikasi atas pernyataan-pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Kuesioner dalam penelitian memiliki sifat tertutup dengan alternatif jawaban menggunakan skala Likert. Penelitian ini menggunakan teknik Structural Equation Model (SEM) dengan software Smart PLS versi 3.2.9 untuk merancang model struktural guna menganalisis data dan pengujian hipotesis.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**HASIL**

**Uji Validitas**

Untuk mengetahui seberapa efektif alat ukur tersebut dalam menangkap komponen yang relevan, dilakukan uji validitas. Validitas konstruk dinilai dalam penelitian ini dengan melihat hubungan antara skor keseluruhan dengan skor yang diperoleh dari setiap item, seperti pertanyaan atau pernyataan.

**Convergent Validity**

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS versi 3.2.9 menghasilkan temuan sebagai berikut.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Item	Outer Loading	Syarat	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	KT1	0,864	> 0.6	Valid
	KT2	0,868	> 0.6	Valid
	KT3	0,898	> 0.6	Valid
	KT4	0,876	> 0.6	Valid
	KT5	0,843	> 0.6	Valid
	KT6	0,868	> 0.6	Valid
	KT7	0,768	> 0.6	Valid
	KT8	0,860	> 0.6	Valid
	KT9	0,807	> 0.6	Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,824	> 0.6	Valid
	BO2	0,879	> 0.6	Valid
	BO3	0,908	> 0.6	Valid
	BO4	0,812	> 0.6	Valid
	BO5	0,787	> 0.6	Valid
	BO6	0,886	> 0.6	Valid
	BO7	0,880	> 0.6	Valid
	BO8	0,817	> 0.6	Valid
	BO9	0,832	> 0.6	Valid
	BO10	0,816	> 0.6	Valid
	BO11	0,800	> 0.6	Valid
	BO12	0,832	> 0.6	Valid
	BO13	0,839	> 0.6	Valid
	BO14	0,886	> 0.6	Valid
	BO15	0,841	> 0.6	Valid
	BO16	0,813	> 0.6	Valid
	BO17	0,926	> 0.6	Valid
	BO18	0,787	> 0.6	Valid

Variabel	Item	Outer Loading	Syarat	Keterangan
Motivasi	M1	0,850	> 0.6	Valid
	M10	0,758	> 0.6	Valid
	M2	0,848	> 0.6	Valid
	M3	0,886	> 0.6	Valid
	M4	0,877	> 0.6	Valid
	M5	0,832	> 0.6	Valid
	M6	0,875	> 0.6	Valid
	M7	0,770	> 0.6	Valid
	M8	0,852	> 0.6	Valid
	M9	0,810	> 0.6	Valid
Kepuasan Kerja	KEP1	0,877	> 0.6	Valid
	KEP2	0,899	> 0.6	Valid
	KEP3	0,795	> 0.6	Valid
	KEP4	0,815	> 0.6	Valid
	KEP5	0,891	> 0.6	Valid
	KEP6	0,869	> 0.6	Valid
	KEP7	0,838	> 0.6	Valid
	KEP8	0,835	> 0.6	Valid
	KEP9	0,840	> 0.6	Valid
	KEP10	0,817	> 0.6	Valid
	KEP11	0,842	> 0.6	Valid
	KEP12	0,864	> 0.6	Valid
	KEP13	0,886	> 0.6	Valid
Kinerja Karyawan	KIN1	0,873	> 0.6	Valid
	KIN2	0,870	> 0.6	Valid
	KIN3	0,883	> 0.6	Valid
	KIN4	0,905	> 0.6	Valid
	KIN5	0,857	> 0.6	Valid
	KIN6	0,890	> 0.6	Valid
	KIN7	0,811	> 0.6	Valid
	KIN8	0,801	> 0.6	Valid

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Tabel di atas menunjukkan setiap indikator yang termasuk dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan lebih besar dari 0,6 yang artinya indikator-indikator tersebut valid. *Discriminant Validity*

Salah satu ukuran untuk melihat discriminant validity adalah dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk, dengan nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2011).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,724
Budaya Organisasi	0,711
Motivasi	0,700
Kepuasan Kerja	0,725
Kinerja Karyawan	0,743

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Berdasarkan hasil pengujian didapatkan seluruh variabel didapatkan nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk telah memenuhi syarat validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE).

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan pengujian untuk mengukur seberapa dapat diandalkannya atau dipercayanya suatu alat ukur. Suatu konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilai composite reliability dan Cronbach's alpha melebihi 0,60 (Ghozali, 2011).

**Composite Reliability**

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS versi 3.2.9 menunjukkan hal berikut.

Tabel 3. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Syarat	Keteranga
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,959	> 0.6	Reliabel
Budaya Organisasi	0,978	> 0.6	Reliabel
Motivasi	0,959	> 0.6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,972	> 0.6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,958	> 0.6	Reliabel

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Seluruh variabel mempunyai nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,6. Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian memenuhi nilai reliabilitas komposit, sehingga dianggap dapat dipercaya.

**Cronbach's Alpha**

Hasil analisis data menggunakan SmartPLS versi 3.2.9 menunjukkan hal berikut.

Tabel 4. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,952	> 0.7	Reliabel
Budaya Organisasi	0,976	> 0.7	Reliabel
Motivasi	0,952	> 0.7	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,968	> 0.7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,950	> 0.7	Reliabel

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Setiap variabel memiliki nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,7 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4 di atas. Temuan ini menunjukkan bahwa model penelitian memenuhi standar nilai Cronbach's alpha, yang menunjukkan bahwa model tersebut dianggap dapat diandalkan.

**Pengujian Struktur Model (Inner Model)** Pengujian inner model merupakan proses pengembangan model yang berdasarkan konsep dan teori untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen (penyebab) dan endogen (hasil). Tahap-tahap dari pengujian ini dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

**Uji Koefisien Determinasi**

Besar atau tidaknya suatu variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dapat diketahui dari perubahan nilai R-Square.

Tabel 5. Nilai R Square (R<sup>2</sup>)

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja	0,979
Kinerja Karyawan	0,941

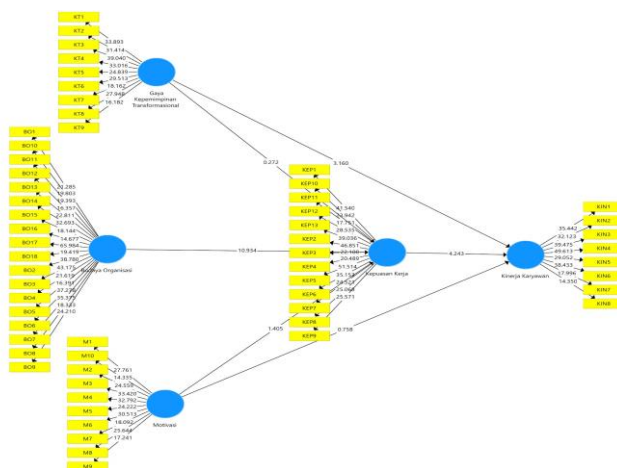
Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Hubungan antara konstruk berdasarkan nilai R-Square. Nilai R-Square untuk variabel Kepuasan Kerja mencapai 0,979, menunjukkan bahwa sekitar 97.9% variasi dalam variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi. Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square

sebesar 0,941, menandakan bahwa sekitar 94.1% variasi dalam variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi.

Uji Hipotesis

Metode resampling bootstrap digunakan untuk menguji hipotesis antar konstruk. Perhitungan uji hipotesis dilakukan menggunakan SmartPLS versi 3.2.9 dengan melihat nilai Path Coefficient, yang mencakup nilai t-statistik dari hubungan antar variabel dalam penelitian. Output dari pengujian model struktural (T-Values) dapat ditemukan pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3. Pengujian Model Struktural (T-Values)

Dari hasil hipotesis yang tergambar dalam Gambar 3 di atas, informasi yang lebih terperinci dapat ditemukan dalam tabel berikut.

Tabel 6. Nilai Path Coefficient, t-Statistics dan P-Values

Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional => Kinerja Karyawan	0.3917	3.1604	0.0017
Budaya Organisasi => Kinerja Karyawan	0.3951	4.3428	0.0000
Motivasi => Kinerja Karyawan	0.0942	0.7584	0.4486
Kepuasan Kerja => Kinerja Karyawan	0.4940	4.2426	0.0000
Gaya Kepemimpinan Transformasional => Kepuasan Kerja => Kinerja Karyawan	0.0160	0.2661	0.7903
Budaya Organisasi => Kepuasan Kerja => Kinerja Karyawan	0.3951	4.3428	0.0000
Motivasi => Kepuasan Kerja => Kinerja Karyawan	0.0804	1.3069	0.1919

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

Hasil dari pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS 3.2.9 terlihat sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis pertama pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebesar 3.1604 > t-tabel sebesar 1.9853 dan nilai P-Value sebesar 0,0017 < 0,05. Dengan demikian H1 diterima, sehingga disimpulkan Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis kedua pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebesar 4.3428 > t-tabel sebesar 1.9853 dan nilai P-

Value sebesar  $0.0000 < 0,05$ . Dengan demikian H2 diterima, sehingga disimpulkan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis ketiga pada variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebesar  $0.7584 < t\text{-tabel}$  sebesar 1.9853 dan nilai P-Value sebesar  $0.4486 > 0,05$ . Dengan demikian H3 ditolak, sehingga disimpulkan Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis ke-empat pada variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan menghasilkan nilai t-statistics sebesar  $4.2426 > t\text{-tabel}$  sebesar 1.9853 dan nilai P-Value sebesar  $0.0000 < 0,05$ . Dengan demikian H4 diterima, sehingga disimpulkan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis kelima pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja menghasilkan nilai t-statistics sebesar  $0.2661 < t\text{-tabel}$  sebesar 1.9853 dan nilai P-Value sebesar  $0.7903 > 0,05$ . Dengan demikian H5 ditolak, Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan tidak dapat dimitigasi dengan Kepuasan Kerja.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis keenam pada variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja menghasilkan nilai t-statistics sebesar  $4.3428 > t\text{-tabel}$  sebesar 1.9853 dan nilai P-Value sebesar  $0.0000 < 0,05$ . Dengan demikian H6 diterima, sehingga disimpulkan Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja RSCM  
 Hasil dari pengujian hipotesis ketujuh yang mengevaluasi hubungan antara variabel Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh variabel Kepuasan Kerja menunjukkan nilai t-statistics sebesar  $1.3069 < t\text{-tabel}$  sebesar 1.9853, dengan nilai P-Value sebesar  $0.1919 < 0,05$ . Dengan demikian H7 ditolak, sehingga Kepuasan Kerja tidak mampu menjadi mediator dalam pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

**Mengevaluasi Nilai R<sup>2</sup>**

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SmartPLS versi 3.2.9, nilai R2 adalah 0.941, menunjukkan tingkat determinasi yang sangat baik sebesar 94.1% dari variabel eksogen. Selain itu, nilai R2 adalah 0.979, menunjukkan tingkat determinasi yang sangat baik sebesar 97.9% dari variabel eksogen.

**Mengukur Effect Size F<sup>2</sup>**

Dengan menggunakan SmartPLS versi 3.2.9, nilai effect size f2 dihitung, dan hasilnya seperti berikut ini:

Tabel 7. Nilai Effect Size F<sup>2</sup>

Variabel	F Square
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,088
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,070
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,005
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,258
Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,002
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	1,932
Motivasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,039

Source: Hasil Pengolahan Data dengan SmartPLS versi 3.2.9 (2023)

**Goodness of Fit Index (GoF)**



Indeks Goodness of Fit (GoF), yang dihasilkan dari perhitungan berikut, digunakan untuk memverifikasi dan memvalidasi kinerja keseluruhan model gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model):

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{AVE} \times R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.721 \times 0.941}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0.678}$$

$$\text{GoF} = 0,823$$

Keterangan :

$$\text{AVE} = (0.724 + 0.711 + 0.700 + 0.725 + 0.743) / 5 = 3.604 / 5 = 0.721$$

$$R \text{ square} = 0,941$$

Nilai sebesar 0,823 ditampilkan dari perhitungan Goodness of Fit Index (GoF). Skor Goodness of Fit Index (GoF) melampaui 0,36 yang merupakan skala evaluasi yang baik, yang menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) dianggap baik berdasarkan angka-angka tersebut.

### **Pembahasan**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,0017 < 0,05$ . Kepemimpinan transformasional menurunkan kinerja pegawai secara menyeluruh. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai kemampuan menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai standar kerja yang lebih tinggi dari perkiraan sebelumnya. Menurut penelitian Feri, Rahmat, & Supeno (2020); Hendra, Kirana, & Wiyono (2022); Ningsiha dan Wijaya (2023) Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan temuan ini. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Subrata et al (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,0000 < 0,05$ . Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan secara keseluruhan. Budaya yang memahami bahwa kesalahan adalah bagian dari pembelajaran dan tidak mendiskriminasi secara berlebihan terhadap kesalahan dapat memberikan karyawan rasa keamanan untuk mencoba hal-hal baru tanpa takut sanksi berlebihan. Ini dapat mendukung perkembangan dan kinerja karyawan. Penelitian Feri, Rahmat, & Supeno (2020); Hendra, Kirana, & Wiyono (2022); Haris et al (2023) sejalan dengan temuan penelitian ini, yang membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Subrata dan Wiroko (2019) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,4486 > 0,05$ . Kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh motivasi, artinya motivasi bukanlah pendorong utama peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung temuan penelitian Rosmaini & Tanjung (2019); Sari et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh motivasi. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Carvalho et al (2021) menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,0000 > 0,05$ . Motivasi mempengaruhi Kinerja Karyawan, Artinya Kepuasan Kerja yang dialami karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitasnya. Karyawan mungkin lebih cenderung bekerja lebih keras dan lebih cerdas karena memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasinya. Hasil tersebut sejalan dengan temuan Feri, Rahmat, & Supeno (2020) dan

Hendra, Kirana, & Wiyono (2022), dan Carvalho et al (2021) yang membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,7903 > 0,05$ . Artinya pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan bersifat langsung tanpa melalui kepuasan kerja. Pemimpin transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui pemberian visi yang jelas, memberikan umpan balik positif, dan memberi contoh perilaku yang diharapkan, tanpa melibatkan aspek kepuasan kerja secara eksplisit. Temuan penelitian Djuraidi & Laily (2020) dan Indriasari & Permatasari (2022) yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dapat memitigasi dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, tidak sejalan dengan temuan tersebut.

Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $0,0000 < 0,05$ . Ketika budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini mendukung penelitian Lestari & Satrya (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator antara budaya perusahaan dan kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil yang menunjukkan bahwa nilai P-Values sebesar  $1,3069 > 0,05$ . Artinya Kepuasan Kerja tidak berfungsi sebagai mediator antara motivasi dan Kinerja Karyawan. Keduanya dapat memiliki pengaruh langsung pada kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan penelitian Dwinanda (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator antara motivasi dan kinerja.

## SIMPULAN

Berdasarkan seluruh rangkaian hasil analisa yang telah dilakukan, diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hanya variabel Motivasi yang diketahui tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Lebih lanjut, Kepuasan Kerja dapat memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Namun Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Teori, Konsep dan Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia (1st).
- Alinvia, A., Susilo, H., & Cahyo, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol, 57(1), 82.
- Carvalho, Adelina. da Cruz., Riana, I. Gede., & Soares, Augusto de C. (2021). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*. Volume 7. Pp 13-23. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:234642688>  
DOI:10.21744/IRJMIS.V7N5.960
- Chandrasekara, W. S. (2019). The effect of transformational leadership style on employees Job satisfaction and job performance: A case of apparel manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.7 (7), 385-393.
- Djuraidi, A., & Laily, N. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Dwinanda, G.* (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Motivasi dan Komitmen Organisasi Dalam Mempengaruhi Capaian Kinerja Pegawai Kontrak Pada PT Tuju Wali-Wali Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 232-241.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.

- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134-151.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) (3rd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2018). "Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Buku Seru.
- Haq, Muhammad. Anwar Ul., Khalid, Shaista, Ahmed, Mirza. Ashfaq., Shahzad, Mirza. Naveed. (2020). Transformational Leadership and Innovative Behaviour: Role of Work Meaningfulness and Personal Identification with Leader. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol.14 (12). 242-261.
- Haris, N., Jamaluddin, J., & Usman, E. (2023). The effect of organizational culture, competence and motivation on the SMEs performance in the Covid-19 post pandemic and digital era. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 4(1), 29-40.
- Hendra, F. W., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Dampak Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *Journal of Syntax Literate*, 7(4).
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021, June). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership, Organizational Culture, and Teacher Competence. In *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and Innovation (ACBLETI 2020)* (pp. 402-408). Atlantis Press.
- Indriasari, R., Permatasari, M., Khair, O. I., Yusuf, A., Susi, S., & Luthfi, A. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: An Intermediary Function of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 4(1), 29-34.
- Lestari, K. W. D., & Satrya, I. G. B. H. (2023). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Japan Travel Agency. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(01).
- Ningsih, M. A., Wijaya, Y. K., Muntahari, S., & Damayanti, N. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction, Employee Performance, and Employee Engagement: The Insurance and Pension Fund Service. *International Journal of Applied Business Research*, 88-100.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, S.; Coulter, M (2018). *Management*, 14th ed.; Pearson Education, Inc.: New York, NY, USA.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1-15.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2013). The gender-marital status job satisfaction relationship of academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817-2821.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Subrata, E. W. H., Hartati, C. S., & Wiroko, R. (2019). Analisis gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja PT. Tirta Investama Pandaan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(02), 126-141.
- Sugiyono. 2011. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung Afabeta.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.