

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta Di Kendalpayak,
Kabupaten Malang)**

SKRIPSI



Oleh :

MEISITA ANDRIYANIS

NIM : 18510217

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIKIBRAHIM
MALANG
2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta Di Kendalpayak,
Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim
Malang Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

MEISITA ANDRIYANIS

NIM : 18510217

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di
Kendalpayak, Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

Oleh

MEISITA ANDRIYANIS

NIM : 18510217

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 September 2022

Dosen Pembimbing,



Syahirul Alim, MM

NIP. 197712232009121002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)

SKRIPSI

Oleh

MEISITA ANDRIYANIS

NIM : 18510217

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 29 Desember 2022

Susunan Dewan Penguji:

1. Penguji Utama

Faisol, M.Pd

NIP : 19841114201608011089

2. Ketua Penguji

Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM

NIP: 197311172005011003

3. Sekretaris Penguji

Syahirul Alim, MM

NIP: 197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Meisita Andriyanis

NIM : 18510217

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

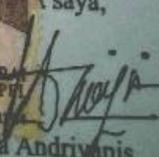
Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. CAKRA GUNA CIPTA DI KENDALPAYAK, KABUPATEN MALANG)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 13 Desember 2022

t saya,

METERAN
TEMPER
7B5AKX163233
Meisita Andriyanis
NIM: 18510217

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim...

Dengan mengucap syukur yang mendalam kepada Allah SWT yang telah

Memberikanku kekuatan dan kemudahan dalam setiap langkahku ini.

Aku persembahkan karyaku ini untuk cahaya hidupku, yang senantiasa ada saat suka

maupun dukaku dan selalu setia mendampingi, kedua orang tuaku Ayah Fajar

Andriyanto dan Ibu Endang Sriwahayu yang selalu memanjatkan do'a untuk putri

tercinta dalam setiap sujud.

Kemudian, kedua kakakku yang aku cintai, Septian Andriyani dan Novian Andriyanti

yang tidak lelah menyemangati dan selalu memberi motivasi kepadaku untuk

menyelesaikan karya ini.

Terimakasih kepada bapak Syahirul Alim, MM selaku dosen pembimbing saya, yang

senantiasa sabar dan selalu meluangkan waktu demi membimbing saya dalam

pembuatan skripsi ini.

Serta terimakasih kepada sahabat-sahabatku yang selalu ada, mendukungku dan

menyayangiku, Imro'atul Azizah, Farikha Alfa Firyanti, Zakiyatul Miskiyah, Gusti

Arni dan Melly Anisa.

--(Meisita Andriyanis)--

MOTTO

“Don't speak negative about yourself”

(Bruce Lee)

“Orang yang tidak pernah membuat kesalahan
Tidak pernah mencoba melakukan sesuatu yang baru”

(Albert Einstein)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, Karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)”**.

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak . Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. M. Zainuddin, MA selaku Rektor dari Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI selaku Dekan dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE. MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Syahirul Alim, MM selaku dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dalam memberikan arahan skripsi.
5. Ibu Ayub Wijayati Saptia Pradana, M.Si selaku dosen wali.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, Ibu dan seluruh keluarga yang senantiasa memberi do'a dan dukungan.
8. Ibu Rika Lestari, SE selaku Kepala Bagian Personalia di PT. Cakra Guna Cipta
9. Seluruh karyawan PT.Cakra Guna Cipta yang membantu menyelesaikan tugas akhir
10. Teman-teman manajemen angkatan 2018 yang selalu memberi semangat

11. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Malang, 13 Desember 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, stylized lines that form a unique, cursive-like mark.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab)	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Batasan penelitian	9

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris.....	10
2.1.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis.....	25
2.2.1 Kepemimpinan.....	25
2.2.2 Kepemimpinan dalam Islam.....	29
2.2.3 Kepemimpinan Transformasional.....	29
2.2.3.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	29
2.2.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional	33
2.2.4 Budaya Organisasi.....	36
2.2.4.1 Definisi Budaya Organisasi	39
2.2.4.2 Indikator Budaya Organisasi	35
2.2.4.3 Budaya Organisasi Perspektif Islam	35
2.2.5. Kepuasan Kerja	36
2.2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja	36
2.2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja	38
2.2.5.3 Kepuasan Kerja Perspektif Islam	39
2.2.6 Kinerja	39

2.2.6.1 Definisi Kinerja	39
2.2.6.2 Indikator Kinerja	40
2.2.6.3 Kinerja Perspektif Islam	41
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	41
2.3.1 Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3.2 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	41
2.3.3 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.....	42
2.4 Kerangka Konsep.....	43
2.5 Hipotesis.....	44

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan.....	45
3.2 Lokasi Penelitian.....	45
3.3 Populasi dan Sampel.....	45
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	46
3.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	46
3.5.2 Variabel Budaya Organisasi.....	46
3.5.3 Variabel Kepuasan Kerja.....	47
3.5.4 Variabel Kinerja Karyawan.....	48
3.6 Skala Pengukuran.....	51
3.7 Pengumpulan Data.....	51
3.7.1 Sumber Data.....	51
3.7.2 Metode Pengumpulan Data.....	52
3.8 Uji Instrumen.....	53
3.8.1 Outer Model.....	53
3.8.2 Inner Model.....	54
3.8.3 Uji R-Square.....	55
3.8.4 Uji Q-Square.....	55
3.9 Metode Analisis Data.....	56
3.9.1 Uji Hipotesis.....	56
3.9.2 Uji Intervening.....	56

BAB IV PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	57
4.1.1 Sejarah PT. Cakra Guna Cipta.....	57
4.1.2 Logo Perusahaan.....	58
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan.....	58
4.1.4 Lokasi Perusahaan.....	59
4.1.5 Bentuk Badan Hukum.....	60
4.1.6 Struktur Organisasi.....	61
4.1.7 Jenis Karyawan.....	63

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	66
4.3 Uji Outer Model.....	69
4.4 Uji Inner Model.....	74
BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	80
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.	17
Tabel 2.2	Orisinalitas Penelitian	25
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan sumber.	49
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.	64
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	65
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.	65
Tabel 4.4	Measurement Model.	66
Tabel 4.5	Uji Validitas Diskriminan.	67
Tabel 4.6	Uji AVE.	68
Tabel 4.7	Uji Composite Reliability.	68
Tabel 4.8	Uji Cronbach Alpha.	69
Tabel 4.9	Uji T-Statistics dan P-Values.	71
Tabel 4.10	Uji R-Square.	73

DAFTAR GAMBAR

Kerangka Konseptual.....	43
Logo Perusahaan.....	58
Struktur Organisasi.....	61
Model Struktural.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Jawaban Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 3 Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi
- Lampiran 4 Jawaban Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja
- Lampiran 5 Jawaban Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 6 Uji Outer Model
- Lampiran 7 Uji Inner Model
- Lampiran 8 Surat Keterangan Bebas Plagiasi
- Lampiran 9 Hasil Uji Plagiasi
- Lampiran 10 Surat Penelitian
- Lampiran 11 Bukti Konsultasi
- Lampiran 12 Biodata Peneliti

ABSTRAK

Meisita Andriyanis. 2022. SKRIPSI. Judul:“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)”

Pembimbing: Syahirul Alim, MM

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

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini adalah statistik deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Cakra Guna Cipta yang berjumlah 1100 karyawan. Sampel yang digunakan berjumlah 100 orang dengan menggunakan teknik sampel acak sistematis. Jenis data yang ada dalam penelitian ini ialah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan wawancara tidak terstruktur. Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dari segi Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $7,843 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $3,962 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$. Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $5,390 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai t -statistics dari pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 3,618 dan p- values sebesar 0,000. Dengan nilai t- statistics $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan. Nilai t -statistics dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 3,479 dan p- values sebesar 0,000. Dengan nilai t- statistics $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan.

ABSTRACT

Meisita Andriyanis. 2022. *THESIS*. Title: "*The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Employees with Job Satisfaction as an Intervening Variable (Case Study at Cakra Guna Cipta's Company in Kendalpayak, Malang Regency)*"

Advisor: Syahirul Alim, MM

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

This study aims to determine how the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. This type of research is descriptive statistics. The population of this research is all employees of Cakra Guna Cipta's Company with a total of 1100 employees. The sample used was 100 people using a systematic random sampling technique. The types of data in this study are primary data and secondary data. Data collection techniques in this study used questionnaires and unstructured interviews. Data analysis used the Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that transformational leadership directly has a positive and significant effect on employee performance with t-statistics of $7.843 > 1.96$ and p-values of $0.000 < 0.05$. Directly organizational culture has a positive and significant effect on employee performance with t-statistics of $3.962 > 1.96$ and p-values of $0.000 < 0.05$. Directly job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance with t-statistics of $5.390 > 1.96$ and p-values of $0.000 < 0.05$. The t-statistics value of the indirect effect of transformational leadership on performance is 3.618 and the p-value is 0.000. With t-statistics > 1.96 and p-values < 0.05 , it can be concluded that job satisfaction can mediate the relationship between transformational leadership and organizational culture in a positive and significant way. The t-statistics value of the indirect influence of organizational culture on performance is 3.479 and the p-value is 0.000. With t-statistics > 1.96 and p-values < 0.05 , it can be concluded that job satisfaction can mediate the relationship between organizational culture and organizational culture in a positive and significant way.

مستخلص البحث

ميسيتا أندريانيس. 2022. البحث الجامعي: التأثير أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الموظفين بالرضا الوظيفي كمتغير متداخل (دراسة حالة في PT. Cakra Guna Cipta مالانج). المشرف: شهير العالم، الماجستير.

الكلمة الأساسية: القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، أداء الموظفين.

هدف هذا البحث إلى تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مع الرضا الوظيفي كمتغير متداخل. نوع هذا البحث هو الإحصاء الوصفي. أما مجتمع هذا البحث جميع الموظفين في PT. Cakra Guna Cipta وهم 1100 موظف. وكانت العينة المستخدمة 100 شخص باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي المنتظم. وتقنيات جمع البيانات في هذا البحث بالاستبيانات والمقابلة غير المنظمة. وتحليل البيانات باستخدام *Patrial Least Square (PLS)*.

أما نتائج هذا البحث هي (1) بشكل مباشر أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف مع إحصائيات t تبلغ $7.843 < 1.96$ وقيم p من $0.000 < 0.05$ (2) الثقافة التنظيمية المباشرة لها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف مع إحصائيات t من $3.962 < 1.96$ وقيم p $0.000 < 0.05$ (3) الرضا الوظيفي المباشر له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف بإحصاءات t من $5.390 < 1.96$ وقيم p $0.000 < 0.05$. تبلغ قيمة إحصائيات t للتأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء 3.618 والقيمة الاحتمالية هي 0.000 . مع إحصائيات $t > 1.96$ وقيم $p < 0.05$ ، يمكن استنتاج أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بطريقة إيجابية وهامة. تبلغ قيمة إحصائيات t للتأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية على الأداء 3.479 والقيمة p 0.000 (4) مع إحصائيات $t > 1.96$ وقيم $p < 0.05$ ، أن الرضا الوظيفي يمكن أن يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية بطريقة إيجابية وهامة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan ketat di lingkungan global saat ini, banyak lembaga atau perusahaan yang mencari jalan keluar dengan cara memaksimalkan kinerjanya, terutama pada bagian Sumber Daya Manusia (SDM), dan tentu saja seorang pemimpin adalah peran utama dalam menjalankan kinerja SDM demi mewujudkan tujuan lembaga atau perusahaan tersebut. Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar dan diharapkan dapat mengarahkan, menggerakkan, serta mampu menghadapi segala situasi yang ada pada suatu lembaga atau perusahaan dengan baik. Sejak dulu, manusia memang telah diperkenalkan adanya sosok pemimpin dan jenis sosok pemimpin juga bermacam-macam. Diantara beragamnya jenis pemimpin, tentu pihak yang dipimpin menginginkan seorang pemimpin yang bijaksana, bersemangat dalam memimpin mereka, dan menginspirasi mereka dalam hal positif. Pemimpin tentu akan menciptakan budaya perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Kepemimpinan *dalam* buku Sihotang (2007:257) adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam arti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya. Dalam buku Buchari Alma (2007:163) terdapat definisi tentang kepemimpinan, antara lain :

George R. Terry, "*Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*" (Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja keras demi tujuan kelompok).

Pada jurnal Ahmad, Nizar (2020) yang berkaitan dengan kepemimpinan dalam perspektif islam, tertuang bahwa kepemimpinan dinyatakan menjadi satu disiplin keilmuan, islam telah memiliki konsep tentang kepemimpinan. Konsep kepemimpinan dalam islam tercermin pada kepemimpinan Rasulullah SAW, yang kemudian turun kepada *khulafa ar-rasyidin* dan sahabat-sahabat setelahnya. Pentingnya kepemimpinan tertuang pada Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat ke 30 yang artinya *“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. Mereka berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”*

Kemudian, istilah kepemimpinan dalam islam dinamakan *ulil amri*, hal tersebut ada pada Al-Qur'an Surah An-Nisaa' ayat ke 59 yang artinya *“Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT dan ta'atilah Rasul(Nya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al-Qur'an) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian, Yang demikian itu lebih utama (Bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*

Jadi, dapat dikatakan seorang pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar, dikarenakan menjadi peran utama yang dipercaya untuk mengatur, mengawasi dan memberi dampak positif bagi pengikutnya.

Kepemimpinan dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Untuk itu, gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif yang besar cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di dalam kinerja mereka, dan mampu menstabilkan atau meningkatkan kualitas lembaga atau perusahaan tersebut. Seorang pemimpin akan dibebankan dengan banyaknya karyawan yang memiliki perbedaan latar belakang satu sama lain. Kepemimpinan Transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk mendapatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kepemimpinan tersebut dikenal dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, dan dapat memberi dampak positif pada perusahaan.

Pada penelitian Endri dan Gede (2015), Nyoman dan Sagung (2020), Ni Made dan I Gusti (2021), Masduki, dkk (2020) serta Faliqul (2017) juga menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Amy, Sigit dan Wulan (2019), Fandi, Victor, dan Arrazi (2017), Eko (2015), Ahmad dan Susetyo (2016), menyatakan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dapat dilihat dari budaya organisasi atau perusahaan, dan kepuasan kerja pada masing-masing karyawan. Dalam Edi (2018:1) Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja, budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan

perusahaan. Pada penelitian Dian dan Subagio (2021), yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi, Tim Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Ditkersinhan Ditjen Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI”* yang bertujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi, Team Work dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Kemhan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kausal atau analisis jalur. Contoh ini penelitian ini adalah 80 pegawai Direktorat Kerjasama Internasional yang diambil secara acak berdasarkan Random Sampling System. Dari penelitian ini disimpulkan bahwa :

- (1) Ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kompetensi,
- (2) ada pengaruh langsung pengaruh Team Work terhadap Kompetensi,
- (3) Terdapat pengaruh langsung Organizational Budaya Terhadap Kinerja
- (4) Ada Pengaruh Team Work terhadap Kinerja Pegawai dan
- (5) Ada pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

Kemudian pada penelitian Wawan dan Buang (2018) Asriani, Sri dan Saida (2020), Zaenal, Wawan dan Ranthi (2020) yang sama-sama mengambil tema *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”* menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi akan terjadi sesuai dengan pemimpin, merupakan hal yang penting bagaimana pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya, dengan pedoman tersebut warga organisasi dapat menentukan untuk mana yang baik dan yang tidak baik dalam organisasi. Allah Swt berfirman dalam Al-Qur’an mengenai teladan atau contoh yang baik dalam berbagai surah dalam Al-Qur’an yaitu surah Al-Ahzab ayat 21, yang artinya : *“Sesungguhnya*

telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”.

Kepuasan kerja sendiri menurut Handoko, Asa’ad (1987) dalam Triton PB (2009) merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja atas segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya dan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam perspektif islam juga disinggung dalam Al-Quran Surah At-Taubah ayat 105 yang artinya *“Dan katakanlah:” bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”* Jadi, apa yang telah dikerjakan oleh seseorang dengan baik, maka akan diberikan hasil atau imbalan yang setimpal untuk seseorang itu. Hasil yang didapat nantinya akan berguna bagi orang tersebut, dan juga dapat berguna bagi orang lain, dengan begitu seorang pekerja akan merasa puas dan bersemangat dalam menekuni pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Riza, Mirwan, dan Wahyu yang berjudul tentang *“Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Pendekatan Kansei Engineering Perusahaan XYZ”* dengan menggunakan *Kansei word* menunjukkan cenderung kurang puas untuk beberapa faktor, sedangkan untuk faktor sisanya menunjukkan cenderung puas. Kemudian, pada penelitian Desy (2021) yang berjudul *“Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja”* bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta), pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari pernyataan tentang gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kepuasan kerja di atas, terlihat bahwa ketiganya adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dapat meningkat apabila karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik dari seorang pemimpin yang berpengaruh positif bagi mereka. Istilah kinerja berasal dari kata bahasa Inggris, yakni "*performance*", menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Hussein (2017) *performance is desired result of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku). Maksudnya, kinerja karyawan adalah bukti atau hasil kerja nyata dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Sementara kinerja dalam perspektif Islam tertuang pada Al-Qur'an Surah Al-Jumu'ah ayat 10, yang artinya "*Apabila telah menunaikan shalat maka bertebaranlah kamu di muka bumi dan carilah karunia Allah, ingatlah Allah sebanyak-banyaknya supaya kamu beruntung*"

Dari ayat tersebut menyatakan bahwa seorang muslim melakukan pekerjaan guna mendapatkan ridha Allah SWT, keutaamaan dan hikmah agar tercipta kinerja yang maksimal.

Berdasarkan penelitian Suparjo, Endang dan Kadar (2018) yang berjudul "*Upaya Peningkatan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Tegal)*", hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sasaran penelitian diambil dari PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Malang yang merupakan sebuah perusahaan yang telah memproduksi puluhan ribu batang rokok skala nasional. PT. Cakra Guna Cipta telah dijalankan dan mempekerjakan banyak karyawan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara antara saya dengan beberapa karyawan tetap di sana, peran pemimpin terhadap karyawan dinilai kurang merata. Kemudian, kurangnya komunikasi antara pemimpin dengan karyawan mengakibatkan beberapa kali mengalami masalah dalam lingkungan tersebut, serta dari beberapa penelitian yang sebelumnya banyak terjadi ketidakkonsistenan pada hasil penelitian tiap-tiap studi kasus, yang membuat saya ingin melakukan penelitian di tempat yang belum terjadi penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Di PT. Cakra Guna Cipta, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai hal-hal di atas.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas, antara lain :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Cakra Guna Cipta?

4. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah yang akan dibahas, maka penulis menyusun tujuan penelitian, antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta.
4. Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Cakra Guna Cipta.

1.4 Manfaat Penelitian

Selain untuk persyaratan memenuhi sarjana manajemen S1, peneliti juga berharap kedua jenis manfaat penelitian terpenuhi, antara lain :

1. Manfaat Teoritis dari penelitian ini :

Yakni memberikan wawasan meluas serta memberi kesempatan pada masing-masing individu dalam menerapkan teori-teori yang telah didapat selama berada di bangku kuliah dan dapat membandingkan antara teori tersebut dengan kenyataan yang ada pada saat penelitian.

2. Manfaat Praktis dari penelitian ini :

Dapat dijadikan pertimbangan bagi pembaca atau bahkan perusahaan khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dalam melakukan tindakan kinerja karyawan.

1.5 Batasan Penelitian

Agar fokus penelitian sesuai, maka peneliti membatasi variabelnya, dengan meneliti yang hanya berkaitan dengan :

1. Tema penelitian : Tentang pengaruh kepemimpinan transformasional budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel interening.
2. Lokasi penelitian: Berada di PT. Cakra Guna Cipta tepatnya di Kendalpayak, Kabupaten Malang
3. Waktu Pelaksanaan penelitian: dimulai pada tanggal 27 September hingga 15 Desember 2022

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Empiris

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mengangkat judul serupa, antara lain :

1. Yoshi Tania (2017)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting*” yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda sehingga hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

2. Muhammad Irfan Nasution (2018)

Penelitian ini berjudul “*Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan*”.

Hipotesis 1: Memperlihatkan bahwa kepuasan kerja (X1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hipotesis 2: Memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Hipotesis 3: Memperlihatkan bahwa secara bersama-sama (simultan) kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Cornelius Ludi Priyatmo (2018)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimedias Kepuasan Kerja*”. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan desain diskriptif dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM)

Berdasarkan hasil pengujian selisih koefisien terlihat bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, Sehingga harus dimediasi oleh kepuasan kerja. sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

4. Wawan Prahiawan dan Buang Sutisna (2018)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan KerSebagai Variabel Intervening Pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon*”. Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pengukuran skala likert. Penentuan sampel menggunakan populasi 84 responden dan koefisien korelasi product moment. Dari hasil perhitungan program SPSS v.20, berdasarkan hasil penelitian dengan tingkat signifikansi 5% diperoleh kesimpulan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

5. Hosea Fide dan Tony Antonio (2019)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ*" Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Responden penelitian diambil dari sebuah perusahaan pengolahan kayu di Jawa Tengah (disebut sebagai PT XYZ). Metode penelitian yang digunakan adalah dengan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang menggunakan skala *likert*. Responden dari penelitian ini diambil dari populasi yaitu karyawan yang bekerja di PT. XYZ, dengan total sampel 54 orang. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda di peroleh bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Asriani, Sri dan Saida (2020)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda*".

bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian ini dilakukan di PT. Mahakam Berlian Samjaya, dan responden yang digunakan sebanyak 139 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai *variable intervening* dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

7. Zaenal, Wawan dan Ranthi (2020)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten)*”, bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan deskriptif, dengan pendekatan kausalitas. Objek penelitian ini adalah PT. Cemindo Gemilang Cilegon – Banten, menggunakan sampel sebanyak 100 responden. Jawaban kuesioner diukur dengan skala interval 1-10. Data dianalisis menggunakan bantuan Software SmartPLS versi 3,0. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa:

- 1) Gaya Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi secara penuh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

8. Desy Lestari (2021)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja*”, Yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Hotel Harper Mangkubumi Yogyakarta). Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert. Metode analisis data yang digunakan adalah *SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian yang diperoleh adalah:

- 1) Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 3) Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Menunjukkan budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Ardityas, Hairudinor, dan Riduansyah (2021)

Penelitian ini berjudul "*Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal*" bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2) dan gaya kepemimpinan transformasional (X3) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) pada Divisi Penunjang Pertambangan PT Kaltim Prima Coal. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 62 responden. Sedangkan datanya teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja positif tetapi tidak signifikan, pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kepuasan kerja positif dan signifikan; kemudian, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan dan positif; pengaruh dari motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah signifikan dan positif.

10. Tri, Kusuma dan Gendro (2022)

Penelitian ini berjudul “*Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*” yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan Dinas, Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini berjumlah 40 responden yang diambil dengan menggunakan metode sensus atau sampling total. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Uji instrumen menggunakan SPSS ver 20 dan analisis data menggunakan Smart PLS. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis data	Hasil
1.	Yoshi Tania (2017) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting”	Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Dependen : Kinerja karyawan	Metode : Regresi linear berganda	Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.
2.	Muhammad Irfan Nasution (2018) berjudul “Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan”	Variabel Independen : Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Dependen : Kinerja Karyawan	Metode : Kuantitatif Analisis Regresi	Kepuasan kerja (X1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Kepemimpinan transformasional (X1) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Secara bersama-sama (simultan) kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan

				terhadap kinerja karyawan.
3.	Cornelius Ludi Priyatmo (2018) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja”	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Mediator : Kepuasan Kerja Dependen : Kinerja Karyawan	Metode : Structural Equation Modeling	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4	Wawan Prahiawan dan Buang Sutisna (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon”	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan Mediator : Kepuasan Kerja	Metode : SPSS	kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan

				signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja dapat memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan.
5	Hosea Fide dan TonyAntonio (2019) yang berjudul “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ”	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	Metode : Regresi linear berganda	Diperoleh bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Asriani, Sri dan Saida (2020) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dependen :	Metode : SEM	menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif

	Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda “	Kinerja Karyawan Mediator : Kepuasan Kerja		dan signifikan terhadap kepuasan kerja sebagai variable intervening dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
7	Zaenal, Wawan dan Ranthy (2020) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten)”	Variabel Independen : Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan Mediator : Kepuasan Kerja	Metode : PLS	1) Gaya Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 4) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (6)Kepuasan kerja memediasi secara penuh antara kepemimpinan

				transformatif dan kinerja (7) karyawan, kepuasan kerja dapat memediasi secara parsial antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
8	Desy Lestari (2021) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja”	<p>Variabel Independen : Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi</p> <p>Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Mediator : Kepuasan Kerja</p>	Metode : PLS	<p>1. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>3. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Budaya organisasi melalui kepuasan kerja berpengaruh tapi tidak signifikan</p>

				terhadap kinerja karyawan.
9	Ardityas, Hairudinor, dan Riduansyah (2021) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima Coal”	<p>Variabel Independen : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Mediator : Kepuasan Kerja</p>	Metode : Path	<p>Menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja positif tetapi tidak signifikan,</p> <p>pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja positif dan signifikan;</p> <p>pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak signifikan dan positif;</p> <p>pengaruh dari motivasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah signifikan dan positif; dan</p> <p>pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif.</p>

10	Tri, Kusuma dan Gendro (2022) berjudul “Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”	<p>Variabel Independen : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja</p> <p>Dependen : Kinerja Karyawan</p> <p>Mediator : Kepuasan Kerja</p>	Metode : PLS	<p>kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif tidak</p>
----	--	--	-----------------	--

				<p>signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.</p>
--	--	--	--	---

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas, jika dibandingkan dengan penelitian ini maka memiliki beberapa persamaan dan perbedaan, yakni:

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah Beberapa penelitian terdahulu memiliki tema yang berbeda dari penelitian ini, kosa kata yang digunakan pada penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini, beberapa variabel pada penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini. Objek penelitian berbeda dikarenakan berbeda lokasi penelitian dan responden penelitian. Beberapa analisis penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini

Pada penelitian ini, erdapat analisis keislaman.

Sedangkan persamaan dari penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu dan penelitian ini mempunyai persamaan dalam hal tema penelitian, yang sama-sama mengambil tema kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, lalu beberapa penelitian

terdahulu dan penelitian ini mempunyai kesamaan dalam melakukan pendekatan penelitian. Kemudian, sebagian besar penelitian terdahulu dan penelitian ini memiliki kesamaan dalam analisis data.

Tabel 2.2
Perbedaan Penelitian

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Orisinalitas Penelitian
Meisita Andriyanis	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)</i>	Beberapa penelitian terdahulu memiliki Judul yang berbeda dari penelitian ini.
		Kosa kata yang digunakan pada penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini
		Beberapa variabel pada penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini.
		Objek penelitian berbeda
		Lokasi penelitian yang berbeda
		Beberapa analisis penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian ini
		Pada penelitian ini, erdapat analisis keislaman.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

Menurut Jiang, Zhao, dan Ni (2017) dalam Yogi (2022:02) pemimpin adalah orang yang memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompoknya dengan mengaplikasikan cara atau gaya tertentu.

2.2.2 Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Al-Qur'an merupakan Kitab Suci umat Islam sekaligus pedoman dan petunjuk dalam perjalanan kehidupan manusia yang banyak memberikan petunjuk tentang masalah pemimpin. Pemimpin islam biasa disebut *ulil amri*, yakni seseorang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain.

Istilah *Ulil Amri* terdapat pada Al-Qur'an.surah An- Nisaa' Ayat 59, yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ
إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ٥٩ -

artinya “*Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah SWT dan ta’atilah Rasul(Nya, dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al-Qur’an) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian, Yang demikian itu lebih utama (Bagimu) dan lebih baik akibatnya.*”

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh yang bukan saja dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan al Khulafa' arRosyidin. Dalam Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah SAW dikaruniai empat kharakteristik khusus yaitu: *shiddiq, amanah, tablig* dan *fathanah*. *Shiddiq* berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, *amanah* berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab. *Tablig* berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya. *Fathanah* berarti cerdas dalam mengelola masyarakat. Menerapkan karakteristik yang dimiliki oleh beliau, otomatis kepemimpinan pendidikan islam akan berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai. Adapun karakteristik yang harus dimiliki kepemimpinan pendidikan

Islam yang mengacu pada karakteristik Rasulullah saw. adalah sebagai berikut:(Yani & Yani, 2021)

a. Karakter *Shidiq*

Sifat shiddiq bagi seorang pemimpin yaitu seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan yang mengedepankan integritas moral (akhlak), satunya kata dan perbuatan, kejujuran, sikap dan perilaku etis. Sifat jujur merupakan nilai- nilai transendental yang mencintai dan mengacu kepada kebenaran yang datang dari Allah swt. (shiddiq) dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Perilaku pemimpin yang shiddiq (shadiqun) selalu mendasarkan pada kebenaran dari keyakinannya, jujur dan tulus, adil, serta menghormati kebenaran yang diyakini pihak lain yang mungkin berbeda dengan keyakinannya, bukan merasa diri atau pihaknya paling benar (Yani & Yani, 2021).

b. *Amanah*

Karakter yang seharusnya dimiliki oleh seorang manajer sebagaimana karakter yang dimiliki Rasul yaitu sifat dapat dipercaya atau bertanggung jawab. Beliau jauh sebelum menjadi Rasul pun sudah diberi gelar al-Amin (yang dapat dipercaya). Sifat amanah inilah yang dapat mengangkat posisi Nabi di atas pemimpin umat atau Nabi-Nabi terdahulu. Pemimpin yang amanah yakni pemimpin yang benar-benar bertanggungjawab pada amanah, tugas dan kepercayaan yang diberikan Allah swt (Yani & Yani, 2021).

c. *Tabligh*

Nabi Muhammad adalah seorang penyampai risalah Tuhan. Dimulai saat wahyu pertama turun pada tanggal 17 Ramadhan. Rosulullah menyampaikan

pesan kepada umatnya dengan diawali perintah dari Allah dan beliau tidak berbicara kecuali sesuai wahyu dari Allah. Nabi Muhammad mendapatkan gelar khusus dari Allah yaitu *mudhir* (pemberi peringatan). Predikat *mudhir* yang disandang menuntut beliau untuk menguasai informasi agar dapat memimpin umatnya serta bertugas untuk menyampaikan (*tabligh*) risalah kepada manusia (Rahayuning Tyas, 2019). *Tabligh* dalam kepemimpinan juga bermakna *open management*, serta *ber-amar ma'ruf nahi mungkar* (mengajak melakukan kebaikan dan menjauhi larangan). Perilaku pemimpin *tabligh* adalah berani menyatakan kebenaran dan bersedia mengakui kekeliruan (Rahayuning Tyas, 2019).

d. Fathonah

Nabi Muhammad yang mendapat karunia dari Allah dengan memiliki kecakapan dan kecerdasan yang luar biasa menjadikan bekal untuk kesuksesan kepemimpinan Nabi Muhammad. Dalam kepemimpinan Nabi Muhammad beliau adalah tokoh yang patut menjadi panutan karena menjadi pemimpin yang cerdas yang akan mampu memberi petunjuk, nasihat, bimbingan, pendapat, dan pandangan bagi manusia yang lain (Rahayuning Tyas, 2019). Perilaku pemimpin yang *fathonah* tercermin pada etos kerja dan kinerja pemimpin yang memiliki *skill* yang teruji dan terampil, dan (Fadhil, 2018). Seorang pemimpin yang cerdas harus pandai mengontrol emosi agar tetap stabil. Pemimpin tersebut harus sanggup menyelesaikan permasalahan dengan cepat, tepat, dan bijaksana. Implementasinya yaitu pemimpin yang cerdas harus mengetahui akar permasalahan yang dihadapi dan tindakan yang seharusnya dilakukan untuk mengatasi permasalahan dengan

tanpa menimbulkan permasalahan yang lain (Yani & Yani, 2021). Al-Qur'an dan Hadist Nabi sebagai sumber utama dalam islam, berikut adalah hadist populer :

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah, dari Malik dari Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam berkata: "Ketahuilah bahwa setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, seorang pemimpin umat manusia adalah pemimpin bagi mereka dan ia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya atas mereka, seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang wanita adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang budak adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atasnya. Maka setiap dari kalian adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya." (H.R. Abu Dawud).

2.2.3 Kepemimpinan *Tran*formasional

2.2.3.1 Definisi Kepemimpinan *Transformasional*

Definisi kepemimpinan *transformasional* menurut para ahli dalam (Kosasih,2020:30)

1. James M. Burns mengartikan kepemimpinan *transformasional* sebagai satu kepemimpinan yang menyerukan nilai moral dari pengikut dalam upaya meningkatkan kesadaran mereka mengenai masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka guna mereformasi institusi.

2. Menurut Griffin dan Moorhead (2011), kepemimpinan *transformatif* adalah sebagai kemampuan pemimpin untuk mampu mengakui suatu kebutuhan atau perubahan (situasi), mencapai visi sesuai petunjuk perubahan, dan menjalankan perubahan secara efektif.

Kemudian ada definisi kepemimpinan transformasional yang lainnya, yakni dikemukakan oleh (Priadana dan Hadian, 2013 dalam Kosasih (2020:29) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah karakter kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan tataran nilai, untuk mengajak masyarakat menjalani tujuan-tujuan jangka panjang dan lebih hakiki dibandingkan dengan pemenuhan kepentingan jangka pendek. Seorang pemimpin memiliki banyak tantangan berat, oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut dapat menghadapi segala macam yang terjadi dalam lembaga atau perusahaannya. Pemimpin transformasional memiliki peranan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pemimpin transformasional mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan, sehingga pemimpin seperti itu memberikan perhatian personal terhadap bawahannya (Bass dan Avolio, 1997 dalam Benny, dkk, 2019:3)

Jadi, dari beberapa definisi yang dikemukakan, dapat ditarik hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, antara lain :

1. Kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengayomi bawahannya dengan maksimal, seperti memberikan perhatian secara personal terhadap bawahannya.

2. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan nilai moral.
3. Kepemimpinan transformasional cenderung pada kepentingan jangka panjang.
4. Kepemimpinan mampu membuat perubahan efektif.
5. Kepemimpinan transformasional dapat membuat bawahan tidak bergantung pada pemimpin, dan bawahannya dapat mengembangkan keterampilannya dengan baik.

Kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Kepemimpinan transformasional cenderung memiliki komitmen yang kuat dalam pekerjaannya, sehingga pemimpin yang bergaya kepemimpinan seperti ini dapat bertanggung jawab serta membawa perubahan besar bagi lembaga atau perusahaan yang ia pimpin. (J. Rowold dan A. Rohmann, 2009) dalam tiga tujuan dalam kepemimpinan transformasional, meliputi:

1. Membantu staf atau anggota organisasi mengembangkan dan mempertahankan budaya kolaboratif dan profesionalisme untuk mendukung perubahan yang terjadi.
2. Mampu secara aktif mengkomunikasikan norma-norma dalam organisasi dan menumbuhkan keyakinan atau kepercayaan kepada staf atau anggota organisasi.
3. Mampu membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam organisasi secara efektif.

Bass dan Avilio (1997) menyimpulkan karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Karisma memiliki pengaruh ideal memberikan pemahaman visi dan misi dengan jelas, memunculkan rasa bangga, rasa cinta, memperoleh respek, kesetiaan, loyalitas, ketekunan, membangkitkan rasa hormat, kepercayaan diri dan saling mempercayai.
2. Konsideran individual atau kepekaan bahwa faktor individual tidak boleh disamaratakan, tetapi disesuaikan dengan potensi, cara pengembangan diri masing-masing individu, memperlakukan setiap bawahan secara individu, melatih dan menasihati.
3. Inspiratif motivasi dalam mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol memfokuskan usaha mengungkapkan maksud-maksud penting, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
4. Simulasi intelektual menunjukkan inteligensi, menumbuhkan perilaku cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, memecahkan masalah pekerjaan dan masalah lembaga atau perusahaan dengan teliti, menciptakan, menginterpretasikan, mengelaborasi simbol yang muncul dalam kehidupan, dan mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara baru guna mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas.
5. Memperhatikan individu, yaitu menunjukkan perhatian sungguh-sungguh yang bersifat personal.

Dengan pernyataan di atas, dapat dikaitkan dengan salah satu hadist tentang sikap pemimpin dengan gaya transformasional yang dapat mengayomi karyawannya atau mencintai pengikutnya, berikut hadist tentang sikap pemimpin:

حَدَّثَنَا إِسْحَقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ الْحَنْظَلِيُّ أَخْبَرَنَا عَيْسَى بْنُ يُونُسَ حَدَّثَنَا الْأَوْزَاعِيُّ عَنْ يَزِيدَ بْنِ
 يَزِيدَ بْنِ جَابِرٍ عَنْ رُزَيْقِ بْنِ حَيَّانَ عَنْ مُسْلِمِ بْنِ قَرْظَةَ عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ
 صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ خِيَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تُحِبُّوهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَتُصَلُّونَ
 عَلَيْهِمْ وَشَرَارُ أُمَّتِكُمُ الَّذِينَ تُبْغِضُوهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ
 أَفَلَا تُنَابِذُهُمْ بِالسَّيْفِ فَقَالَ لَا مَا أَقَامُوا فِيكُمْ الصَّلَاةَ وَإِذَا رَأَيْتُمْ مِنْ وَلَايَتِكُمْ شَيْئًا تَكْرَهُونَهُ
 فَاتَّكِرُوا عَمَلَهُ وَلَا تَنْزِعُوا يَدًا مِنْ طَاعٍ

Telah menceritakan kepada kami Ishaq bin Ibrahim Al Handlali telah mengabarkan kepada kami Isa bin Yunus telah menceritakan kepada kami Al Auza'i dari Yazid bin Yazid bin Jabir dari Ruzaiq bin Hayyan dari Muslim bin Qaradlah dari 'Auf bin Malik dari Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "Sebaik-baik pemimpin kalian adalah mereka mencintai kalian dan kalian mencintai mereka, mereka mendo'akan kalian dan kalian mendo'akan mereka. Dan sejelek-jelek pemimpin kalian adalah mereka yang membenci kalian dan kalian membenci mereka, mereka mengutuk kalian dan kalian mengutuk mereka." (H.R. Ibnu Majah)

2.2.3.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Munir *et al* (2012) beberapa indikator mengenai kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas yang akan diukur dari persepsi responden, antara lain :

1. Sifat Kharismatik
2. Motivasi Inspirasional
3. Stimulasi Intelektual
4. Pertimbangan terhadap individu.

Menurut Antonio, dalam bidang manajemen, ada semacam kebutuhan terhadap manajemen berbasis spiritual di banyak perusahaan besar dunia. Dalam Kunde (2003) menyatakan pada masa sekarang, perusahaan yang dipandang paling

sukses adalah perusahaan yang dikelola oleh beberapa orang yang memiliki kepribadian yang sangat berkharisma.

2.2.4 Budaya Organisasi

2.2.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Dalam Asriani, Sri dan Saida (2020), menurut Robbins dan Judge (2006) “Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.”

Dalam Wawan dan Buang (2018) Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi, keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya (Wibowo, 2010:19). Kemudian masih dalam Wawan dan Buang (2018), Juliansyah Noor (2013 : 150) menyatakan budaya organisasi merupakan apa yang dideskripsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan, artinya bahwa budaya organisasi melibatkan harapan nilai, dan sikap bersama. Hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang akan dianut dan dihargai oleh warga organisasi, yang dapat berpengaruh baik secara individual ataupun kelompok dalam organisasi tersebut.

2.2.4.2 Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Wibowo, 2013:370) indikator budaya organisasi, yakni :

a. Data (berupa nilai-nilai)

b. Aktivitas, berupa :

1. Impian
2. Asumsi
3. Harapan
4. Komitmen
5. Kompeten
6. Kinerja
7. Inovasi

2.2.4.3 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Budaya organisasi dalam perspektif islam tertuang pada salah satu surah, yakni

Al-Qur'an Surah Al-Ahzab ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا - ٢١

artinya : “*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Dalam ayat tersebut jelas diterangkan bahwa umat muslim diperintahkan oleh Allah SWT untuk selalu meneladani sifat Rasulullah SAW, dikarenakan sifat beliau merupakan teladan bagi umat muslim dalam berbagai bidang. Untuk itu kaitannya dengan budaya organisasi ialah para karyawan hendaknya mengikuti apa yang telah

ditetapkan oleh pemimpin, karena pemimpin memiliki visi misi yang akan diterapkan bagi organisasi atau perusahaan guna diikuti oleh warga organisasi.

Dalam Indah dan Ali (2019) Kehidupan manusia yang penuh dengan simbol, menjadikan budaya diwarnai dengan simbolisme. Kekuatan sebuah agama dalam menyangga nilai-nilai sosial terletak pada kemampuan simbol-simbolnya untuk merumuskan sebuah dunia tempat nilai-nilai itu, dan juga berbagai kekuatan yang melawan perwujudan nilai-nilai tersebut menjadi bahan dasarnya. Islam dan budaya dapat hidup bersama tanpa bertentangan

2.2.5 Kepuasan Kerja

2.2.5.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2013) dalam penelitian Riski,dkk (2018) menjelaskan “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut Luthans (2006), Kelima dimensi dalam kepuasan kerja, yakni:

1. Pekerjaan itu sendiri adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan.
2. Pendapatan/gaji adalah sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi

Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.

3. Kesempatan promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan pada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi tersebut.

4. Pengawasan adalah hubungan antara setiap karyawan dengan atasan langsung.

5. Rekan kerja adalah teman kerja dalam organisasi dan interaksinya yang bersifat kerjasama dalam pekerjaan.

Menurut Kreitner dan Kinicki *dalam* Marliani (2015) ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain :

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*discrepancies*). Kepuasan merupakan hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara sesuatu yang diharapkan dan sesuatu yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*). Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*equity*). Kepuasan merupakan fungsi seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja.

5. Komponen genetik (*genetic components*). Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Jadi perbedaan sifat masing-masing orang memiliki arti penting dalam menjelaskan kepuasan kerja saat lingkungan kerjanya memiliki karakteristiknya sendiri. Kepuasan kerja selalu berhubungan dengan aspek sosial, budaya lembaga atau perusahaan, individu, dan lingkungannya. Menurut Umar (2004) dalam Triton PB (2009) Kepuasan kerja perlu dipantau dampaknya dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya, misalnya :

1. Kepuasan kerja dengan produktivitas,
2. Kepuasan kerja dengan *turnover*,
3. Kepuasan kerja dengan absensi, dan
4. Kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti dengan kesehatan mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan kecelakaan kerja

2.2.5.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator Kepuasan Kerja Menurut Luthans (2006) adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan.
2. Pendapatan/gaji adalah sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi.
Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.
3. Kesempatan promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada

wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan pada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi tersebut.

4. Pengawasan adalah hubungan antara setiap karyawan dengan atasan langsung.
5. Rekan kerja adalah teman kerja dalam organisasi dan interaksinya yang bersifat kerjasama dalam pekerjaan.

2.2.5.3 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Kepuasan kerja dalam pandangan islam telah disinggung dalam ayat-ayat Al-Qur'an. Seperti dalam surat At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ - ١٠٥

Artinya : “ Dan katakanlah:” bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah: 105).

2.2.6 Kinerja

2.2.6.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hasibuan (2010) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa prestasi kerja atau kinerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

- 1) kemampuan dan minat seorang karyawan,
- 2) kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan
- 3) peran serta tingkat motivasi seorang karyawan.

Mangkunegara (2011) dalam Riski,dkk (2018) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Simamora (2004) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

2.2.6.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Sedarmyanti (2010:63), yaitu :

1. Prestasi Kerja
2. Tanggung jawab
3. Kejujuran
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Menurut Mathis dan Jackson (2006) pada umumnya terdapat beberapa indikator kinerja karyawan antara lain:

1. Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

4. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. Dan Kemampuan bekerja sama, diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

Kinerja dapat dihubungkan dengan salah satu hadist tentang pengikut yang mentaati pemimpin yang taat kepada Allah SWT, yakni:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَعَلِيُّ بْنُ مُحَمَّدٍ قَالََا حَدَّثَنَا وَكَيْعٌ حَدَّثَنَا الْأَعْمَشُ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ أَطَاعَ الْإِمَامَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ عَصَى الْإِمَامَ فَقَدْ عَصَانِي

Telah menceritakan kepada kami Abu Bakar bin Abu Syaibah dan Ali bin Muhammad, keduanya berkata; telah menceritakan kepada kami Waki'; telah menceritakan kepada kami Al A'masy dari Abu Shalih dari Abu Hurairah berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Barang siapa yang menaati ku berarti ia taat kepada Allah, dan siapa yang membangkang kepadaku maka ia telah membangkang pada Allah. Dan barang siapa yang menaati pemimpin maka ia telah menaati ku dan siap yang membangkang kepada pemimpin maka ia telah membangkang kepadaku." (H.R Ibnu Majah)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja

Karyawan

Pada penelitian Endri dan Gede (2015), Nyoman dan Sagung (2020), Ni Made dan I Gusti (2021), serta Faliqul (2017) juga menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut, maka hipotesis yang didapat adalah :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta

2.3.2 Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian Hosea dan Tony (2019), Zaenal, Wawan danRanthi (2020), kemudian Desy Lestari (2021) menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut, maka hipotesis yang didapat ialah :

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta

2.3.3 Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Menurut Riski,dkk (2018) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Artadi (2015) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif, kemudian dalam penelitian Kadek dan Ni Wayan (2017) juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut, maka hipotesis yang didapat adalah :

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta.

2.3.4 Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Kepemimpinan Transormasional dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.

Pada penelitian Asriani, Sri dan Saida (2020), Hosea dan Tony (2019),Wawan dan Buang (2018), Zaenal, Wawan dan Ranthi (2020) Pada penelitianDesy (2021), Ardityas, Hairudinor dan Riduansyah(2021)menyatakan kepemimpinan

transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

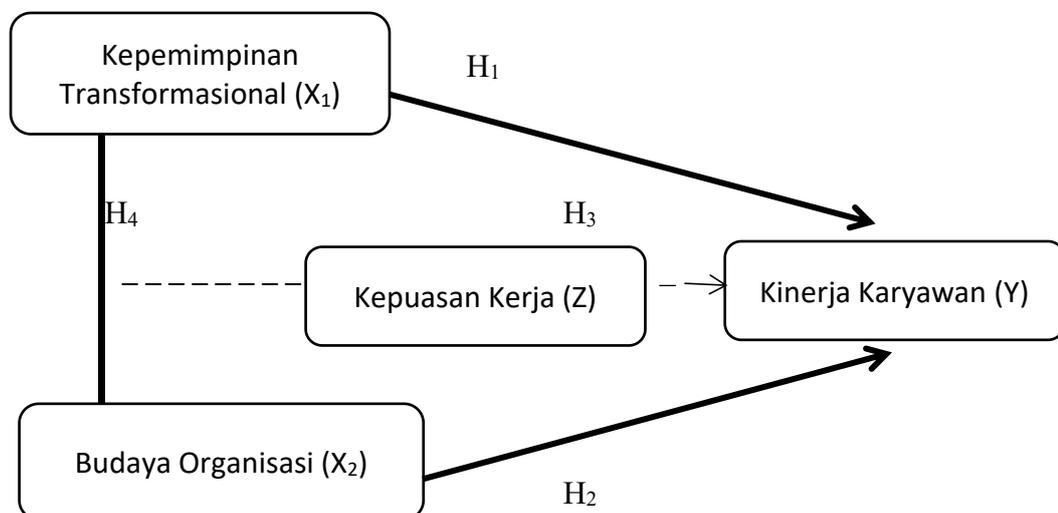
Pada penelitian Asriani, Sri dan Saida (2020), Hosea dan Tony (2019), serta Wawan dan Buang (2018), Zaenal, Wawan dan Ranthi (2020) menyatakan kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Pada penelitian Desy (2021) menyatakan budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Kemudian, pada penelitian Ardityas, Hairudinor dan Riduansyah (2021) menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Berdasarkan teori tersebut, maka hipotesis yang didapat ialah :

H4: Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi dengan Kinerja Karyawan

2.4 Kerangka Konsep

Berikut ini merupakan kerangka konsep penelitian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan :

Gambar 2.1
Model Konseptual Penelitian



2.5 Hipotesis

Adapun Hipotesis dari penelitian ini, antara lain :

H₁ : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta

H₂ : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta.

H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Cakra Guna Cipta.

H₄ : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di PT. Cakra Guna Cipta

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah Statistik deskriptif yang memberikan gambaran atau deskripsi suatu data (Ghozali, 2013).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Cakra Guna Cipta, yang terletak di Jl. Raya Kendalpayak No.332, kendalpayak, Kecamatan Pakisaji, Kabupaten Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam Sugiyono (2017:80), Supriyanto dan Maharani (2013:35) merupakan obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah 1100 karyawan di, PT. Cakra Guna Cipta. Sampel dalam Sugiyono (2017:81), Supriyanto dan Maharani (2013:35) merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini berupa 100 orang karyawan di PT Cakra Guna Cipta.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Dalam Malasari, Bambang dan Djoko (2018), *simple random sampling* adalah teknik penentuan lokasi dan sampel secara acak dengan menentukan jumlah

sampel yang akan diteliti, dalam penelitian ini pengambilan sampel berjumlah 100 orang karyawan PT. Cakra Guna Cipta.

3.5 Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dalam Indra (2015:2-3) Gaya Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa, aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut. Menurut Munir *et al* (2012) beberapa indikator mengenai kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas yang akan diukur dari persepsi responden, antara lain :

1. Sifat Kharismatik
2. Motivasi Inspirasional
3. Stimulasi Intelektual
4. Pertimbangan terhadap individu.

3.5.2 Variabel Budaya Organisasi

Menurut Moh, Prabundu Tika (2010:3) dalam Wawan dan Buang(2018),Budaya organisasi adalah salah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku Moh, Prabundu Tika (2010:3). Menurut (Wibowo, 2013:370) indikator budaya organisasi, yakni :

1. Data (berupa nilai-nilai)
2. Aktivitas, berupa :

- 1 Impian
2. Asumsi
3. Harapan
4. Komitmen
5. Kompeten
6. Kinerja
7. Inovasi

3.5.3 Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Luthans Dalam Riski,dkk (2018) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Indikator Kepuasan Kerja Menurut Luthans (2006) adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri adalah terkait dengan karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan yang dijalankan itu menyenangkan dan memuaskan serta memberikan tantangan kepada karyawan.
2. Pendapatan/gaji adalah sejumlah upah yang diterima di mana hal ini dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibanding dengan orang lain dalam organisasi.

Gaji merupakan imbalan tetap yang dibayarkan berupa uang secara berkala atau dengan periode yang tetap, misalnya sebulan sekali.

3. Kesempatan promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan pada waktu sebelumnya, dengan kata lain diberikan kesempatan untuk maju dalam organisasi tersebut.
4. Pengawasan adalah hubungan antara setiap karyawan dengan atasan langsung.
5. Rekan kerja adalah teman kerja dalam organisasi dan interaksinya yang bersifat kerjasama dalam pekerjaan.

3.5.4 Variabel Kinerja

Dalam Kadek dan Ni Wayan (2017) menurut Hariandja (2005) Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan, di mana kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional, lalu indikator kinerja menurut Sedarmyanti(2010:63), yaitu :

1. Prestasi Kerja
2. Tanggung jawab
3. Kejujuran
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Kemudian, saya mengambil “kuantitas dari hasil” Mathis dan Jackson (2006) sebagai indikator tambahan untuk penelitian ini pada kinerja karyawan

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel, Indikator, Sumber dan Item Penelitian

Variabel	Sub variabel	Indikator	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Sifat Kharismatik	Pimpinan mampu jadi panutan bagi bawahannya	Munir et al (2012)
	Motivasi Inspirasional	Pemimpin berhasil mendorong kinerja karyawan supaya lebih baik	
	Stimulasi Intelektual	Pemimpin mampu mengatasi segala situasi di dalam perusahaan	
	Pertimbangan terhadap individu.	Pemimpin memperhatikan pengembangan diri dalam karyawan	
Budaya Organisasi (X2)	Data	1. Nilai-nilai	(Wibowo, 2013:370)
	Aktivitas	1. Impian 2. Asumsi 3. Harapan 4. Komitmen 5. Kompeten 6. Kinerja 7. Inovasi	
Kepuasan Kerja (Z)	Pekerjaan itu sendiri	Kepuasan terhadap kesesuaian akan jenis pekerjaan yang	

		dilakukan Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan keterampilan	Luthans (2006)
	Pendapatan/gaji	Kepuasan akan kesesuaian gaji dan kenaikan gaji yang diterima	
	Kesempatan promosi	Kepuasan akan adanya kesempatan promosi	
	Pengawasan	Kepuasan akan interaksi dengan atasan dan fungsi dari atasan	
	Rekan kerja	Kepuasan akan interaksi dengan sesama rekan kerja	
Kinerja Karyawan (Y)	Prestasi Kerja	Kemandirian karyawan dalam penyelesaian masalah	Sedarmyanthi (2010:63) dan Mathis, Jackson(2006)
	Tanggung jawab	Kinerja dalam penyelesaian tugas dari atasan.	
	Kejujuran	Kejujuran saat bekerja	
	Kerjasama	Kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan	
	Inisiatif	Inisiatif karyawan dalam mengambil keputusan	
	Kuantitas dari hasil	Jam Kerja yang diberikan dapat dipenuhi sesuai dengan waktu yang ditentukan	

3.6 Skala Pengukuran

“Based on the item, the respondent will choose a number from 1 to 5 using the criteria below” (Dengan memperhatikan butir pertanyaan, responden harus memilih angka 1-5 dengan patokan berikut ini :

1. *Strongly agree* (Sangat Setuju)
2. *Somewhat agree* (Agak setuju)
3. *Neutral* (Netral)
4. *Somewhat disagree* (Agak tidak setuju)
5. *Strongly disagree* (Sangat tidak setuju)

Jadi, pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan “Skala Likert”, yaitu pemberian skor jawaban responden antara 1 sampai 5, sebagai berikut:

- a. Sangat setuju : skor 1
- b. Setuju : skor 2
- c. Netral : skor 3
- d. Tidak Setuju : skor 4
- e. Sangat tidak setuju : skor 5

3.7 Pengumpulan Data

3.7.1 Sumber Data

Cara memperoleh data dalam penelitian ini, adalah :

A. Data Primer

Supriyanto dan Maharani (2013:9) menyatakan bahwa data primer merupakan data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui

kuesioner maupun wawancara. Sumber data pada penelitian ini diperoleh dari karyawan PT. Cakra Guna Cipta sebagai responden penelitian saya.

B. Data Sekunder

Supriyanto dan Maharani (2013:10) juga menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data yang akan saya peroleh dari PT. Cakra Guna Cipta adalah berupa sejarah, Struktur perusahaan, serta jumlah keseluruhan karyawan.

3.7.2 Metode Pengumpulan Data

Teknik atau metode yang digunakan dalam pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuesioner

Sugiyono (2013) menyatakan kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Dalam penelitian ini kuisisioner digunakan untuk mengumpulkan data dari para responden yang telah ditentukan.

2. Wawancara

Wawancara yang dilakukan untuk penelitian adalah wawancara tidak terstruktur dikarenakan peneliti hanya ingin mendapatkan informasi tambahan atau garis besar permasalahan dari responden PT. Cakra Guna Cipta yang telah mengisi kuisisioner. Seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2013) wawancara tidak berstruktur adalah wawancara bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Berikut pertanyaan yang saya ajukan kepada beberapa karyawan di PT. Cakra Guna Cipta beserta jawabannya :

1. Assalamu'alaikum pak, maaf mengganggu waktu anda, saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan untuk keperluan penelitian saya, apakah anda berkenan?

Jawaban: Iya silakan mbak.

2. Saya mau menanyakan seputar Sumber Daya Manusia yang tidak lain adalah karyawan, kalau boleh saya tahu, apakah bapak/ibu merasakan kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin di sini sangat efektif?

Jawaban : Untuk kepemimpinan saya rasa efektif saja mbak, karyawan di sini banyak dan terus bertambah.

Beberapa dari mereka pun merasakan hal yang seerupa, tetapi untuk karyawan borongan didapati bahwa sedikit kurangnya komunikasi antara karyawan dengan pemimpin hal tersebut lantaran karyawan borongan rata-rata bekerja <1 tahun saja.

3. Lalu, apakah bapak sempat termotivasi dalam hal pekerjaan di sini? Apakah pemimpin memotivasi dan membuat karyawan semangat dalam bekerja?

Jawaban : Iya mbak, untuk motivasinya sendiri ya pasti akan ada kegiatan yang menyenangkan bagi karyawan.

3.8 Uji Instrumen

3.8.1 Uji Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent Validity

Model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan *software SmartPLS*. Ukuran reflektif dikatakan tinggi apabila

berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap sudah cukup (Chin, 1998) dalam (Ghozali, 2015)

Discriminant Validity

Dalam (Anija Wau, 2022) *Discriminant validity* suatu model dapat di anggap baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya.

Composite Reliability

Menurut (Ghozali, 2015) mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. *Composite reliability* digunakan sebagai alat ukur nilai sesungguhnya pada reliabilitas suatu konstruk dan lebih baik untuk mengukur suatu konstruk (Salisbury et al., 2002) dalam (Hartono & Willy, Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris , 2014). *Cronbach Alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik jika mempunyai *Composite Reliability* di atas 0,70 dan mempunyai *Cronbach Alpha* di atas 0,60, Menurut Kadek dan Ni Wayan (2017) Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menganalisis konsistensi alat ukur dalam penggunaannya, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60

3.8.2 .Uji Model Struktural atau Inner Model

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural atau inner model. Langkah pertama adalah mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat pada t-test atau C.R (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (Haryono, 2016).

3.8.3 R-Square

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2015). Nilai *R-Square* 0,75, 0,50, 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah, hasil dari PLS *R-Square* mempresentasi jumlah varian dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali, 2015).

3.8.4 Q-Square

Dalam Tri dan Intan (2019), penelitian ini juga akan dihitung nilai Q-Square, yang berfungsi untuk mengetahui seberapa baik nilai dari observasi yang dihasilkan suatu model penelitian. Jika Q-Square menunjukkan angka lebih dari 0, maka model penelitian memiliki nilai *predictive relevance* yang baik.

3.9 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan PLS. Menurut (Ghozali, 2015) tujuan PLS yaitu membantu peneliti untuk tujuan prediksi.. Dalam Tri dan Intan (2019) 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* 3.3.3.

3.9.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel. Perbandingan t-hitung dengan t-tabel digunakan untuk mengetahui adakah pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Nilai t-hitung diperoleh dari hasil *bootstrapping* dengan *software SmartPLS*. Nilai koefisien *path* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1,64 untuk hipotesis satu ekor (*one-tailed*) (Hartono & Abdillah, 2015).

3.9.2 Uji Intervening

Tri dan Intan (2019) Dalam penelitian ini, pengujian variabel *intervening* melalui uji *bootstrapping* dengan melihat nilai *T Statistic* dan *P Values* atau signifikansi pada *Spesific Indirect Effects*, untuk membuktikan kemampuan variabel kepuasan kerja bisa menjadi variabel *intervening* bagi variabel *latent* gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB IV

PEMBAHASAN

Pada bab paparan dan pembahasan akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan PT. Cakra Guna Cipta.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Berikut gambaran umum perusahaan yang akan dijelaskan melalui beberapa hal :

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Cakra Guna Cipta di Kabupaten Malang ini didirikan tepatnya pada tanggal 18 Januari 1984 oleh bapak Edi Winarto, Bapak Achyat dan bapak Hadi Wiranata, di mana mereka menanamkan modal untuk pendirian Industri rokok tersebut. Pada saat itu yang memimpin adalah bapak Achyat melalui pilihan. Kemudian beliau saat itu memiliki wewenang mengatur serta menangani kebutuhan dalam berjalannya kegiatan di industri tersebut. Sebenarnya, industri rokok tersebut masih ada di area tanah yang luasnya 1900,2 m², tepatnya di Jl. Achmad Yani 138 Malang, lalu dengan perkembangan industri tersebut selama kurang lebih 8 tahun, maka pada tahun 1992, industri rokok tersebut dapat memiliki tempat dan gedung sendiri yang saat ini ada di Jl. Kendalpayak, Kabupaten Malang.

Dengan perkembangan dan kemajuan yang pesat tentu terjadi perubahan dalam manajemen perusahaan tersebut di mana saham dari bapak Edi Winoto dan bapak Achyat dibeli oleh bapak Hadi Wiranata sehingga otomatis bapak Hadi menjadi pemilik sekaligus menjadi direktur utama saat itu. Kemudian dalam hal manajemen, bapak Hadi pun memilih Ibu Handayani sebagai direktur perusahaan PT. Cakra Guna

Cipta yang kemudian membuat modal perusahaan pun kian bertambah. Modal perusahaan terus menerus bertambah juga dikarenakan adanya bapak Herman Suryadi, bapak Aswin Eko dan bapak Djoemani, sehingga industri tersebut masih berjalan hingga tahun 2022 ini meskipun terdapat wabah Covid-19 yang telah berjalan selama 2 tahun ini, PT. Cakra Guna Cipta masih berdiri kokoh dan aktif menjalani produksi rokok.

4.1.2 Logo Perusahaan

Berikut ini adalah logo dari PT. Cakra Guna Cipta :

Gambar. 4.1



Sesuai nama dari PT. Cakra Guna Cipta, maka adapun logo perusahaan berbentuk seperti senjata Prabu Kresna, bernama Cakra Sudarsana yang merupakan senjata dengan kekuatan berputar yang sungguh dahsyat. Cakra yang berbentuk seperti cakram ini digunakan sebagai logo perusahaan dengan arti diharapkan perusahaan dapat terus menerus berjalan dengan baik apapun masalah dan kondisi perusahaan.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT. Cakra Guna Cipta Malang adalah sebagai berikut :

Visi :Menjadi perusahaan besar yang terkemuka dan memiliki peran dominan dalam

industri rokok domestik.

Misi:

1. Menyediakan produk-produk inovatif bermutu tinggi dengan harga yang wajar bagi perokok dewasa yang memenuhi, bahkan melebihi harapan konsumen sekaligus memberikan manfaat bagi semua Stakeholder.
2. Memberikan kompensasi dan lingkungan kerja yang baik kepada karyawan dan membina hubungan baik dengan mitra usaha.
3. Menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar dengan memberikan kesempatan kerja bagi mereka yang memenuhi persyaratan perekrutan.

PT. Cakra Guna Cipta Malang juga memiliki beberapa tujuan perusahaan, yakni:

a. Tujuan Jangka Pendek :

1. Mencapai target produksi
2. Keuangan kualitas produk
3. Meningkatkan volume penjualan

b. Tujuan Jangka Panjang

1. Mencari laba yang optimal
2. Menjaga kontinuitas perusahaan
3. Mengadakan Ekspansi

4.1.4 Lokasi Perusahaan

Sesuai dengan aspek studi kelayakan dalam berusaha, tentulah lokasi usaha menjadi hal terpenting. Lokasi perusahaan PT. Cakra Guna Cipta yang beralamat di Jl. Kendalpayak 332 Kabupaten Malang ini juga merupakan hal atau salah satu yang

terpenting guna memperlancar seluruh kegiatan operasional perusahaan. Lokasi perusahaan memang berdekatan dengan pemukiman warga tetapi perusahaan ini tidaklah mengganggu ataupun merugikan penduduk sekitar. Justru lokasi dari perusahaan ini sangatlah strategis, dikarenakan :

1. Terletak di pinggir jalan besar

Karena terletak di pinggir jalan besar maka tidaklah sulit untuk kebutuhan bertransportasi baik kendaraan perusahaan maupun kendaraan dari luar perusahaan.

2. Fasilitas PLN, PDAM, dan Telkom yang mudah

Begitu strategisnya, sehingga tidaklah sulit bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan listrik air.

3. Dekat rumah penduduk

Lokasi yang berdekatan dengan rumah penduduk, justru membuat perusahaan semakin untung, dikarenakan banyak sekali penduduk yang berminat untuk bekerja sebagai tenaga kerja borongan di industri tersebut.

4.1.5 Bentuk Badan Hukum

PT Cakra Guna Cipta Malang adalah perusahaan rokok yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas), dan memiliki 3 surat ijin untuk melaksanakan kegiatan operasional nya, yaitu:

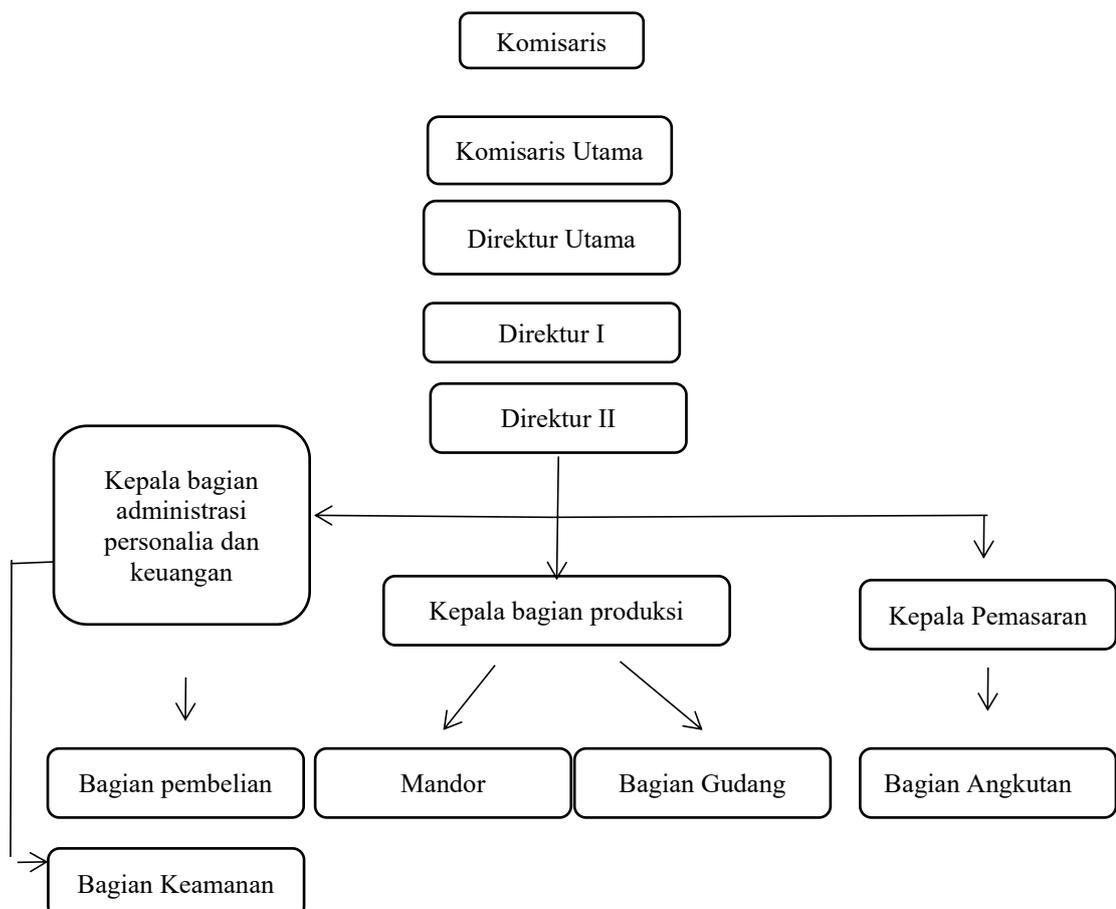
1. Surat Ijin HO:No.530.08/02/UG/1991
2. Surat Ijin Persetujuan Prinsip Pelaksana No.495/DJAI/PP/DII/1988, pada tanggal 28 Maret 1988
3. Ijin dari Kantor Bea dan Cukai No.SUIP/15-19/13-12/Pemasaran/II/92/PAI

4.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangatlah memiliki peranan penting, karena adanya hubungan antara atasan dengan bawahan, struktur organisasi juga berguna untuk menentukan tugas dan bagian yang terdapat dalam suatu organisasi/ perusahaan guna menunjang keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan. Struktur pada PT. Cakra Guna Cipta merupakan struktur organisasi yang Fungsional, hal tersebut diketahui karena pemberian tugas dan wewenang dari atas ke bawah dan tanggung jawab yang berjalan dari bawah ke atas. Berikut struktur organisasi dari PT. Cakra Guna Cipta

Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT. Cakra Guna Cipta



Adapun uraian tugas dan wewenang dari struktur di atas, antara lain :

1. Komisaris

Memiliki tugas dan wewenang, sebagai berikut :

- a. Mengawasi direksi saat menjalankan seluruh kegiatan yang ada pada perusahaan serta memberikan saran atau nasihat kepada direksi.
- b. Mengawasi pelaksanaan Rencana Jangka Panjang, Rencana Kerja serta Anggaran Perusahaan.
- c. Mengevaluasi pekerjaan Direksi.
- d. Menyusun pembagian pekerjaan kepada masing-masing anggota Dewan Komisaris.

2. Direktur

Memiliki tugas dan wewenang, sebagai berikut :

- a. Menyusun strategi untuk perusahaan.
- b. Memastikan visi dan misi perusahaan dipahami oleh karyawan.
- c. Mengevaluasi Perusahaan
- d. Mengadakan rapat rutin.
- e. Pengawasan keadaan perusahaan.

3. Kepala Bagian Administrasi Personalia dan Keuangan.

Memiliki tugas dan wewenang, sebagai berikut :

Mengatur jalannya administrasi dan keuangan guna mengelola hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan.

4. Kepala Bagian Produksi

Memiliki tugas dan wewenang, sebagai berikut :

- a. Melakukan pengawasan di bagian produksi rokok cakra
- b. Menjaga mutu bahan baku
- c. Bertanggung jawab atas perawatan dari mesin produksi.

5. Kepala Bagian Pemasaran

Memiliki tugas dan wewenang, sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana dan strategi pemasaran produk perusahaan.
- b. Mengkoordinasikan kebijakan atau program pemasarannya
- c. Mengidentifikasi pelanggan.
- d. Mengarahkan tujuan pemasaran.

4.1.7 Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu elemen yang sangat penting dimiliki oleh tiap perusahaan. Tiap perusahaan memiliki jumlah dan spesifikasi yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut merupakan penjelasan mengenai tenaga kerja yang ada di PT Cakra Guna Cipta Malang.

4.1.7.1 Jenis Karyawan

Karyawan industri rokok PT Cakra Guna Cipta Malang terdiri dari:

1. Karyawan tetap yaitu karyawan yang terikat hubungan kerja dengan perusahaan dalam waktu yang tidak terbatas.
2. Karyawan borongan terdiri dari dua bagian, antara lain:
 - a. Karyawan borongan tetap yaitu karyawan borongan yang terdaftar di perusahaan.
 - b. Karyawan borongan lepas yaitu karyawan yang sewaktu-waktu dapat berhenti.

4.1.7.2 Jam Kerja

Hari kerja efektif PT Cakra Guna Cipta Malang adalah

Hari : Senin - Jum'at pukul 08.00 WIB - 17.00 WIB

Sabtu pukul 08.00 WIB - 12.00 WIB

Minggu pukul 08.00 WIB - 12.00 WIB

4.1.7.3 Kualitas Karyawan

Kualitas pendidikan pada seluruh karyawan PT Cakra Guna Cipta Malang sangat berpengaruh terhadap tingkat jabatan yang akan diterima oleh karyawan setelah perekrutan selesai. Untuk tingkat pendidikan karyawan yang ada di perusahaan ini bervariasi, dimulai dari tingkat SD hingga sarjana. Kualitas tingkat pendidikan para karyawan PT Cakra Guna Cipta Malang yaitu karyawan tetap dengan tingkat pendidikan sarjana dan SLTA atau SMA, karyawan borongan dengan tingkat pendidikan minimal Sekolah Dasar (SD)

Tabel 4.1

Karakteristik Berdasarkan Pendidikan di PT. Cakra Guna Cipta

Pendidikan	Frekuensi (n)	Presentase (%)
SD	37	38,9
SMP	20	25,2
SLTA/Sederajat	12	8,1
D3	14	8,6
Sarjana	17	19,2
Total	100	100,0

Sumber: Data Diolah 2022

Dengan data di atas, didapatkan data responden dari 100 orang yang menjadi sampel penelitian ini, 26 orang diantaranya memiliki latar belakang pendidikan SD, 20 orang SMP, dan 37 orang memiliki latar pendidikan SLTA/Sederajat.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di PT. Cakra Guna Cipta

Jenis Kelamin	Frekuensi (n)	Presentase (%)
Laki-Laki	23	19,6
Wanita	77	80,4
Total	100	100,0

Sumber: Data Diolah 2022

Dengan data di atas, maka dapatkan data responden dari 100 orang yang menjadi sampel penelitian ini, 23 orang diantaranya berjenis kelamin laki-laki dan 77 orang lainnya adalah wanita.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja di PT. Cakra Guna Cipta

Masa Kerja	Frekuensi (n)	Presentase (%)
<1 tahun	68	75,7
1-2 tahun	32	24,3
Total	100	100,0

Sumber: Data Diolah 2022

Dengan data di atas, didapatkan data responden dari 100 orang yang menjadi sampel penelitian ini, 32 orang diantaranya memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, dan 68 orang lainnya memiliki masa kerja 1-2 tahun.

4.2 Menilai Outer Model

Ada 3 kriteria pada penggunaan teknik SmartPLS untuk mengetahui atau menilai Outer Model, yakni:

1. Convergent Validity (Validitas Konvergen)

Sebenarnya ukuran refleksif individual dapat dikatakan tinggi dan layak jika berkorelasi $<0,70$ bersama konstruk yang diukur. Tetapi untuk penilaian pengembangan skala pengukuran bisa dipatokkan mulai dari nilai loading 0,5 hingga 0,6. Pada penelitian ini, digunakan batas loading 0,5.

Tabel 4.4
Measurement Model

Variabel	Item Indikator	Outer Loading
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0,669
	X1.2	0,676
	X1.3	0,744
	X1.4	0,756
Budaya Organisasi (X2)	X2.2	0,661
	X2.4	0,836
	X2.5	0,773
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,713
	Z3	0,716
	Z4	0,697
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,772
	Y3	0,738
	Y4	0,715
	Y5	0,703

Dilihat dari hasil pengolahan data di SmartPLS versi 3.3.3, pada tabel 4.4 di atas, nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah dikatakan validitas konvergen, dikarenakan semua indikator dari variabel di atas sudah memenuhi syarat dan memiliki nilai outer loading sebesar $>0,6$, sehingga semua variabel bisa digunakan untuk penelitian dan analisis lebih lanjut.

2. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai loading dari setiap indikator yang ada di sebuah variabel laten yang memiliki nilai loading paling besar jika dibandingkan dengan nilai loading lainnya terhadap variabel laten lain.

Tabel 4.5
Nilai Discriminant Validity

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KT 1	0,669	0,321	0,312	0,436
KT 2	0,676	0,332	0,243	0,326
KT 3	0,744	0,339	0,312	0,408
KT 4	0,756	0,311	0,468	0,568
BU 2	0,239	0,661	0,370	0,232
BU 4	0,391	0,836	0,447	0,495
BU 5	0,384	0,773	0,267	0,372
KEP 1	0,576	0,413	0,713	0,370
KEP 3	0,420	0,318	0,716	0,489
KEP 4	0,385	0,333	0,797	0,622
KIN 1	0,443	0,399	0,594	0,772
KIN 3	0,322	0,302	0,468	0,738
KIN 4	0,297	0,309	0,488	0,715
KIN 5	0,448	0,443	0,436	0,703

Dilihat pada tabel tersebut, maka dapat diketahui nilai dari loading factor untuk indikator-indikator yang ada, variabel laten memiliki nilai loading factor yang jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai loading factor variabel laten yang lain pada penelitian ini. Artinya, variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang dapat dikatakan “baik” atau indikator di atas memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria validitas dan reabilitas dapat diketahui dari nilai reabilitas suatu konstruk dan nilai AVE dari masing-masing konstruk. Konstruk dapat dikatakan reliabel apabila AVE >0,5, Composite Reliable >0,6

Tabel 4.6

Nilai *Average Varians Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,577
Budaya Organisasi	0,508
Kepuasan Kerja	0,552
Kinerja Karyawan	0,537

Dapat dilihat dari tabel 4.6 , bahwa nilai AVE dari masing-masing indikator telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan yakni sebesar >0,5 yang mengartikan bahwa semua konstruk memiliki kriteria reliabel.

Tabel 4.7

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Reability
Kepemimpinan Transformasional	0,802
Budaya Organisasi	0,804
Kepuasan Kerja	0,786
Kinerja Karyawan	0,822

Pada tabel 4.7 diketahui bahwa nilai composite reability di atas 0,60 , artinya semua variabel dari penelitian ini menunjukkan keseluruhan variabel mempunyai tingkat reabilitas yang tinggi.

4. Cronbach Alpha

Uji reabilitas dengan composite reability di atas dapat diperkuat kembali dengan menggunakan nilai dari cronbach alpha, dengan rekomendasi >0,60

Tabel 4.8

Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional	0,640
Budaya Organisasi	0,686
Kepuasan Kerja	0,605
Kinerja Karyawan	0,714

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwasanya nilai cronbach alpha dari semua variabel penelitian ini sudah memenuhi syarat rekomendasi nilai cronbach alpha sehingga dapat disimpulkan keseluruhan variabel mempunyai tingkat reabilitas yang tinggi dan baik.

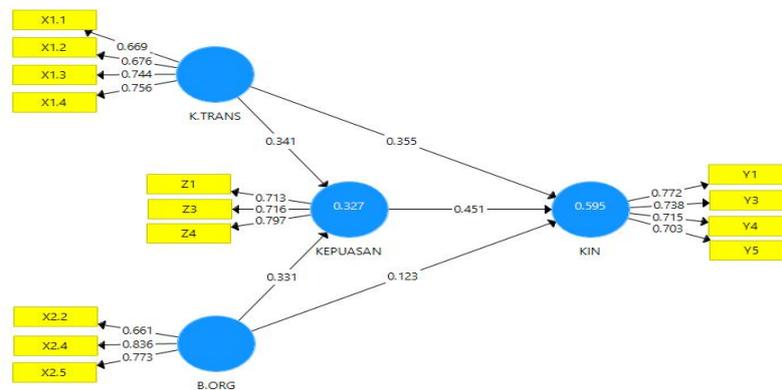
4.3 Mengevaluasi Inner Model

1. Uji Path Coefficient

Mengevaluasi path coefficient berguna untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel independen kepada variabel dependen. Sedangkan untuk coefficient determination (r-square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya. Sehingga didapati hasil R^2 yang memiliki nilai 0,67 ke atas pada variabel endogen termasuk dalam kategori baik. Apabila nilainya sebesar 0,33-0,67, maka masuk dalam kategori sedang, dan jika nilainya sebesar 0,19-0,33, maka dikategorikan lemah.

Gambar 4.3

Model Struktural (Diagram Jalur)



Berdasarkan gambar dari inner model di atas, maka dapat dijelaskan nilai untuk path coefficient terbesar ditunjukkan dengan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,451 (dalam kategori sedang), untuk nilai tertinggi kedua adalah pengaruh dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan nilai sebesar 0,355 (dalam kategori sedang). Kemudian nilai tertinggi ketiga adalah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,341 (dalam kategori sedang), pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menjadi nilai tertinggi keempat, yakni dengan nilai sebesar 0,331 (dalam kategori yang terbilang masih sedang). Terakhir adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,123 (yang ada dalam kategori lemah). Dengan begitu dapat diketahui bahwa semakin besar nilai dari path coefficient pada satu variabel independen, maka semakin tinggi/kuat pengaruh antar variabel (independen-dependen).

2. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil olah data yang telah peneliti lakukan, maka hasil dari olah data dapat menjawab hipotesis yang ada pada penelitian ini, yaitu dengan dilakukannya uji

t-statistics dan nilai dari p-values. Dapat dinyatakan penelitian diterima, apabila t-statistics $>1,96$ dan nilai p-values $<0,05$.

Tabel 4.9
Nilai T-Statistics dan P-Values

Hp	Pengaruh	T-Stat	P.Values	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	7,843	0,000	Di Terima
H2	Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	3,962	0,000	Di Terima
H3	Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	5,930	0,000	Di Terima
H4	Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja-> Kinerja Karyawan	3,618	0,000	Di Terima
	Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Kayawan	3,479	0,001	Di Terima

Berdasarkan tabel 4.9, hasil Hipotesis dalam penelitian inner model dinyatakan diterima secara keseluruhan, dikarenakan memenuhi syarat nilai t-statistics dan p-values. Kemudian dapat disimpulkan :

1. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $7,843 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

2. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $3,962 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

3. Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $5,390 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

4. Pengujian Mediasi.

Untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, dapat dilihat melalui t-statistics dan nilai p-values. Dalam penelitian ini, nilai t -statistics dari pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 3,618 dan p- values sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan.

Untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan, dapat dilihat melalui t-statistics dan nilai p-values. Dalam penelitian ini, nilai t -statistics dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 3,479 dan p-values sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistics $> 1,96$ dan p-values $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan budaya organisasi secara positif dan juga signifikan.

4. Pengujian Keباikan Model (Goodness of Fit)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS versi 3.3.3, maka diperoleh nilai r-square pada tabel berikut.

Tabel 4.10

R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja	0,313
Kinerja Karyawan	0,583

Berdasarkan data pada tabel 4.10, diketahui bahwa nilai r-square pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,313. Dengan nilai itu, maka besarnya nilai variabel kepuasan kerja dapat diketahui dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 31,3% dan nilai R-Square yang diperoleh kinerja karyawan dapat diketahui dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta kepuasan kerja yang sebesar 58,3%.

Selanjutnya adalah penilaian yang dinamakan goodness of fit yang dapat diketahui dari nilai q-square, dimana semakin tinggi nilai q-square, maka model dapat dikatakan semakin baik. Berikut adalah perhitungan dari nilai q-square:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - R^2)_x \times (1 - R^2)_y]$$

$$= 1 - [(1 - 0,313) \times (1 - 0,583)]$$

$$= 1 - (0,687 \times 0,417)$$

$$= 1 - 0,286$$

$$= 0,714$$

Dari perhitungan tersebut, akhirnya didapatkan nilai q-square sebesar 0,714. Hal tersebut menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan melalui model penelitian, yaitu 71,4% sedangkan sisanya, yakni 28,6% bisa dijelaskan oleh faktor lainnya yang berada diluar topik penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini dinyatakan memiliki goodness of fit yang baik.

4.4 Pembahasan

Pada penelitian ini menggunakan teknis analisis data dengan analisis jalur, kemudian pengolahan data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.3.3.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan nilai T-statistik sebesar $3,962 > 1,96$ dan nilai P -value-nya $0,000 < 0,05$. Angka tersebut menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada budaya organisasi maka produktivitas kinerja pegawai di PT. Cakra Guna Cipta akan semakin meningkat. Kemudian sebaliknya, pada r-square dengan nilai 0,583 yang berarti variabel kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta sebesar 58,3% dan 41,7% dapat dijelaskan dari variabel lain di luar penelitian ini.

Variabel kepemimpinan transformasional mempengaruhi variabel kinerja karyawan sebesar 0,355 atau 35,5% termasuk dalam kategori sedang dan sisanya 64,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar dari penelitian ini. Untuk nilai t-statistik sebesar $7,843 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,000 < 0,05$, maka diperoleh bahwa

kepemimpinan transformasional mempengaruhi produktivitas kerja secara positif dan signifikan. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang sangat besar. Jadi, dapat disimpulkan semakin baik kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkat kinerja daripada karyawan PT. Cakra Guna Cipta. Apabila sebuah organisasi atau instansi memiliki karyawan yang termotivasi dari pimpinannya, maka dipastikan kinerja dari para karyawan akan terstruktur dengan baik, karyawan pun menjadi disiplin, tanggungjawab, dan juga tepat waktu dalam menjalani pekerjaan mereka.

Dari hasil penelitian ini, mendukung penelitian terdahulu yakni, Ahmad Rivai (2020) yang berkesimpulan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian, secara tidak langsung juga budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan menunjukkan nilai t-statistics dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 3,479 dan p-values sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistics $>1,96$ dan p-values $<0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan.

Variabel kepemimpinan transformasional secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,153 atau 15,3% dan sisanya 84,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar penelitian ini. Dari penelitian ini, menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai t -

statistics dari pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 3,618 dan p- values sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistics >1,96 dan p-values <0,05. Dapat disimpulkan bahwa setiap variabel kepemimpinan transformasional dan maupun variabel budaya organisasi meningkat dengan hasil yang baik, maka langsung maupun tidak langsung kinerja karyawan di PT. Cakra Guna Cipta akan menghasilkan sesuatu yang meningkat dan hasil yang lebih baik lagi. Hal tersebut berkaitan dengan hadist tentang pemimpin sebagai pelindung bagi pengikutnya, dan pemimpin memiliki pertanggungjawaban atas kepemimpinannya kelak :

1. Hadist bahwa pemimpin merupakan pelindung bagi para pengikutnya:

مَنْ أَطَاعَنِي فَقَدْ أَطَاعَ اللَّهَ وَمَنْ عَصَانِي فَقَدْ عَصَى اللَّهَ وَمَنْ يُطِيعِ الْأَمِيرَ فَقَدْ أَطَاعَنِي وَمَنْ
يَعْصِي الْأَمِيرَ فَقَدْ عَصَانِي وَإِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُفَاتَلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ فَإِنِ أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ
وَعَدَلَ فَإِنَّ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرًا وَإِنِ قَالَ بَعْضَهُ فَإِنَّ عَلَيْهِ مِنْهُ

Artinya: “Barang siapa yang taat kepadaku berarti dia telah taat kepada Allah dan barang siapa yang bermaksiat kepadaku berarti dia telah bermaksiat kepada Allah. Dan barang siapa yang taat kepada pemimpin berarti dia telah taat kepadaku dan barang siapa yang bermaksiat kepada pemimpin berarti dia telah bermaksiat kepadaku. Dan sesungguhnya imam (pemimpin) adalah laksana benteng, dimana orang-orang akan berperang mengikutinya dan berlindung dengannya. Maka jika dia memerintah dengan berlandaskan taqwa kepada Allah dan keadilan, maka dia akan mendapatkan pahala. Namun jika dia berkata sebaliknya maka dia akan menanggung dosa”. (H.R Bukhori).

2. Hadist bahwa pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban:

أَنَّ حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ
رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُتِبُكُمْ رَاعٍ وَكُتِبُكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي
عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ

وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ
مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: “Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Maslamah, dari Malik dari Abdullah bin Dinar, dari Abdullah bin Umar bahwa Rasulullah shallallahu ‘alaihi wasallam berkata: Ketahuilah bahwa setiap dari kalian adalah pemimpin dan setiap dari kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, seorang pemimpin umat manusia adalah pemimpin bagi mereka dan ia bertanggung jawab dengan kepemimpinannya atas mereka, seorang laki-laki adalah pemimpin bagi keluarganya dan ia bertanggung jawab atas mereka, seorang wanita adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan anaknya, dan ia bertanggung jawab atas mereka. Seorang budak adalah pemimpin bagi harta tuannya, dan ia bertanggung jawab atasnya. Maka setiap dari kalian adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kepemimpinannya.” (H.R. Abu Dawud)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Secara langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $7,843 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

2. Secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $3,962 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

3. Secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t- statistics sebesar $5,390 > 1,96$ dan p-values sebesar $0,000 < 0,05$.

4. Nilai t -statistics dari pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar 3,618 dan p-values sebesar 0,000.

Dengan nilai t-statistics $>1,96$ dan p-values $<0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara positif dan signifikan.

Nilai t -statistics dari pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 3,479 dan p- values sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistics $>1,96$ dan p-values $<0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi

hubungan antara budaya organisasi dan budaya organisasi secara positif dan signifikan.

5.2 Saran

1. Bagi PT. Cakra Guna Cipta, sudah nampak baik dalam menerapkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara langsung ataupun secara tidak langsung, sama halnya dengan budaya organisasi, Namun, perusahaan harus meningkatkan hubungan-hubungan variabel dalam penelitian ini agar tetap terjadi peningkatan dalam perusahaan.

2. Bagi penelitian selanjutnya, harap mampu lebih memperluas lagi orientasi dalam penelitian di organisasi/ instansi/ perusahaan lainnya. Ketika ada peneliti yang ingin meneliti di PT. Cakra Guna Cipta, disarankan untuk bisa meneliti variabel lainnya di luar pembahasan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an

Alma, Buchari. (2007). *Kewirausahaan*. Bandung. Penerbit : ALFABETA

Amy, Sigit & Wulan. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian KM. 33 Balongbendo - Sidoarjo. *Jurnal IQTISHADequity*. Vol 1(1)

Ardityas, Hairudinor, dan Riduansyah. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening DiMiningSupport Division PT Kaltim Prima Coal. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*.Vol 10(1)

Arthawan, Kadek Juli & Ni Wayan. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 6(3)

Asriani, Sri & Saida. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Mahakam Berlian Samjaya Samarinda. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 16(3)

Fandi, Victor, & Arrazi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja pada PT. Pegadaian(Persero) Kantor Cabang Karombasan. *Jurnal EMBA*. Vol 5(3)

Ghozali, I. (2015). *Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program smartPLS 3.0 ed. 2*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Fattah, Hussein. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta : Elmatara

Hartono, J., & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square - Alternative Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Hartono, J., & Willy, A. (2014). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris* . Yogyakarta: BPF.

- Haryono, P. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. Jawa Barat: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Isbah, Faliqul (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Praktik TQM pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*. Vol 5(2)
- Khotimatul. 2018. Analisis Karakter Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW dalam Bidang Pendidikan. *Jurnal STAI An-Nawawi*.
- Lemuel, Hosea Fide & Antonio, Tony (2019). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis* Vol 4(3)
- Lestari, Desy. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal JEBM*. Vol 18(2)
- Masduki, dkk. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Universitas Bina Sarana Informatika*. Vol 18(2)
- Malasari, Bambang & Djoko. 2018. Analisis tingkat kematangan Gonad Tripang Keling (*Holothuria atra*) di Perairan Menjangan Kecil, Karimunjawa. *JOURNAL OF MAQUARES*. Vol 7(3)
- Minan, Ahmad Khoiron & Afifi, Nizar. (2020). Kepemimpinan Non Muslim Prespektif Islam; Tinjauan Al-Quran dan Hadist. *Jurnal At-Turas: Jurnal Studi Keislaman*. Vol7(1)
- Mubarak, Ahmad & Susetyo Darmanto. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan ransformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel intevening (Studi pada PNS di Kecamatan Watukumpul Kabupaten Pemalang). *Maksimum*. Vol 5(1)
- Nasution, Muhammad Irfan (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal The National Conferences Management and Business (NCMAB) "Pemberdayaan dan Penguatan Daya Saing Bisnis dalam Era Digital"*. ISSN: 2621-1572
- Prahiawan, Wawan & Sutisna, Buang. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Krakatau Industrial Estate Cilegon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*. Vol 14(2)

- Pratiwi, Ni Made & I Gusti Wimba. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening di Sisterfields Cafe Seminyak. *Widya Amrit: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*. Vol 1(4)
- Priyatmo, Cornelius Ludi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*. Vol 9(1)
- Rahayuning Tyas, N. (2019). Model Kepemimpinan Pendidikan Nabi Muhammad SAW. *Muslim Heritage*, 4(2).
- Rahayu, Dian Diana & Subagio, Mochammad. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Tim Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Ditkersinhan Ditjen Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*. Vol 10(2)
- Riza, Mirwan & Wahyu. (2015). Analysis of Job Satisfaction and Its Influence to the Worker Performance Using Kansei Engineering of XYZ Company. *AGRITECH*. Vol 35(1)
- Setiawan, Eko Yudhi. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia di Rumah Sakit National Surabaya. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*. Vol 1(1)
- Setiawan, Edi. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada Karyawan PT. PLN (Persero) AREA Surakarta. *Jurnal Prima Ekonomika*. Vol 9(1)
- Sihotang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. Pertama. PT.Pradya Paramitha. Jakarta. (hal :257)
- Sugiyono. (2013) *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmana, Endri dan Gede. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Burnout terhadap Kinerja karyawan Outsourcing RRI Mataram. *E-jurnal Manajemen Unud*. Vol.4(8)
- Suparjo, Endang & Kadar. (2018). Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IVTegal). *Jurnal Serat Acitya (Jurnal Ilmiah)*. Vol 7(2)

- Supriyanto, Achmad Sani, Maharani, Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press.
- Tania, Yoshi (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting. *Jurnal AGORA*. Vol. 5(1)
- Tri, Kusuma & Gendro. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish : Social and Government*. Vol 3(1)
- Triton P.B. (2009). *Mengelola Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Penerbit Oriza
- Wau, Anija. 2022. Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektifitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja dengan Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*. Vol 1(1)
- Wisnawa I Nyoman Adi & A.A Sagung Kartika Dewi. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap Organization Citizenship Behaviour dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja. *E- Jurnal Manajemen*, Vol 9(2)
- Wulandari, Tri & Intan, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Cabang Utama Bank Jateng. Diponegoro *Journal Of Management*. Vol 8(4)
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). *Generasi Baru Mengilah Data Penelitian dengan PLS Path-Modeling dengan software XLSTAT, SmartPLS dan Visual PLS, ed 1*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yani, M., & Yani, M. (2021). Konsep Dasar Karakteristik Kepemimpinan Dalam Pendidikan Islam. *AL-HIKMAH : Jurnal Pendidikan Dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 157–169.
- Zaenal, Wawan & Ranthi. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT. Cemindo Gemilang (Cilegon–Banten). *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Strategi Bisnis*. Vol 1(1)

Lampiran 1

KUESIONER “KUESIONER PEENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”

Responden yang terhormat,

Perkenalkan saya Meisita Andriyanis yang merupakan seorang mahasiswa dari Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, jurusan Manajemen yang sedang melakukan penelitian untuk skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang). Saya mengucapkan terimakasih atas partisipasinya telah bersedia mengisi kuesioner yang sudah disediakan. Kesediaan anda dalam mengisi kuesioner, sangatlah membantu saya, terimakasih.

IDENTITAS

Beri tanda (√) pada lingkaran yang sesuai dengan identitas anda.

Nama/Inisial :

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Pendidikan Terakhir :

Usia saat ini :

Masa Kerja :

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Dimohon untuk mengisi identitas
2. Terdapat 5 pilihan jawaban, dengan keterangan :

1 : Sangat Setuju	3: Netral	5 : Sangat Tidak Setuju
2 : Setuju	4 : Tidak Setuju	

3. Mohon jawab pernyataan yang telah disediakan dengan memberi tanda (√) secara jujur, sesuai yang dirasakan/diketahui/dialami .

4. Setiap pernyataan hanya membutuhkan 1 jawaban saja

5. Setelah pengisian, mohon untuk memberikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini :)

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin pantas menjadi seorang panutan bagi anda					
2.	Pemimpin memiliki sifat tegas dan mampu memberikan keputusan bagi anda					
3.	Pemimpin menghargai pekerjaan anda dan memperhatikan pekerjaan anda					
4.	Pemimpin melakukan kegiatan yang motivasi bagi anda					
5.	Pemimpin menekan hubungan personal antar pegawai					

BUDAYA ORGANISASI

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Nilai-nilai kebiasaan perusahaan membuat anda nyaman bekerja					
2.	Adanya komitmen kuat menjalani aturan pekerjaan anda					
3.	Asumsi anda diterima dengan baik dalam lingkungan perusahaan					
4.	Budaya di perusahaan membantu anda mencapai harapan tertentu					
5.	Ketentuan pekerjaan di perusahaan membuat anda lebih berkompeten					

KEPUASAN KERJA

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Anda puas dengan jenis pekerjaan anda					
2.	Anda merasa pekerjaan sesuai kemampuan dan merasa senang dengan kegiatan di perusahaan					

3.	Anda puas dengan gaji yang didapatkan					
4.	Anda senang jika berinteraksi dengan atasan dan merasa nyaman dengan lingkungan kerja anda.					

KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	Jawaban				
		1	2	3	4	5
1.	Anda merasa mandiri dan dapat menyelesaikan masalah saat berkerja					
2.	Anda merasa bertanggung jawab atas pekerjaan anda					
3.	Anda merasa mampu dalam bekerja					
4.	Anda merasa baik dalam pekerjaan					
5.	Anda merasa dapat mengambil keputusan saat berkerja					

Lampiran 2

Jawaban Kuesioner Variabel Keemimpinan Transfomasional (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
1	1	1	2	1
1	1	1	2	1
2	2	2	3	2
2	2	2	4	2
2	2	2	2	1
1	2	2	2	1
3	2	1	1	2
1	2	2	3	1
1	2	1	1	3
1	2	1	2	2
2	2	2	2	3
2	2	2	3	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	3	3
2	2	2	2	3
3	3	3	2	2
2	2	2	3	2
3	3	3	3	1
2	2	2	3	2
2	3	3	2	1
2	2	2	3	2
2	2	2	2	3
2	2	2	2	2
2	2	2	2	1
1	2	3	3	1
2	1	2	3	1
1	2	2	2	1
2	1	2	2	1
2	2	2	2	2
2	2	2	3	2
2	1	2	2	2

2	2	3	2	2
2	2	2	2	2
2	2	3	2	2
1	3	2	1	1
2	2	3	2	1
2	2	2	1	2
1	1	2	1	2
1	1	2	2	2
1	1	2	2	2
1	2	2	2	2
1	1	1	1	1
1	2	2	1	1
2	2	2	1	2
2	3	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	3	2	2
2	2	2	1	2
1	2	1	1	1
1	2	1	1	1
1	2	2	1	1
1	1	1	2	1
1	2	1	2	1
1	1	2	2	2
1	1	1	1	2
1	2	1	1	2
1	1	1	1	1
1	1	2	1	1
2	1	2	1	2
2	2	2	1	2
2	1	1	1	2
2	1	3	2	2
2	1	1	2	1
2	1	1	2	1
2	1	1	2	2
2	1	2	2	1
2	2	2	2	2
1	1	2	2	2
1	1	2	1	2
1	1	2	1	2
1	1	2	1	2
1	2	2	2	2
1	2	3	3	2

1	1	2	2	2
1	1	2	2	2
1	2	2	2	2
3	3	3	2	3
1	1	2	2	2
2	3	2	2	2
2	1	2	2	2
2	1	2	1	2
2	2	2	1	2
2	2	2	2	2
2	2	3	2	2
2	2	2	2	1
2	1	2	2	1
1	2	2	3	2
2	3	3	3	2
1	2	2	2	2
2	3	3	3	2
2	1	1	2	1
2	2	2	3	2
2	2	2	4	2
2	2	2	2	1
2	1	1	1	1

Lampiran 3

Jawaban Kuesioner Variabel Budaya Organisasi (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
2	4	2	2	2
1	1	1	1	1
1	2	2	1	1
1	1	1	1	1
2	2	4	2	2
2	2	2	2	4
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
1	3	1	1	3
2	1	2	2	1
2	2	2	2	2
2	2	2	3	2
2	3	3	3	3
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	1	2	2	2
1	2	3	2	2
2	2	3	2	2
2	2	2	2	3
2	2	2	2	3
2	2	2	3	3
2	2	4	2	2
2	2	2	1	2
2	3	1	1	2
1	3	2	2	3
2	2	4	2	2
3	2	2	3	3
1	1	2	1	2
1	2	2	1	2
1	2	4	1	1
2	2	2	1	1
2	2	2	1	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	3	2	2
1	2	2	2	1

1	2	2	2	1
1	2	1	2	1
2	2	2	2	1
2	2	2	1	2
2	2	2	1	2
2	2	2	1	2
2	2	2	1	2
2	2	2	1	2
1	2	2	1	2
1	2	2	1	2
1	1	2	1	2
1	2	2	1	2
1	1	2	1	2
1	1	2	1	2
1	1	2	2	2
1	1	2	1	1
1	2	2	1	1
2	2	2	1	1
2	2	2	1	1
2	2	2	1	1
1	2	2	1	1
1	1	1	1	1
2	2	1	1	2
2	2	2	2	2
2	2	1	1	1
1	1	1	1	1
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
2	3	2	2	2
1	1	1	1	1
3	3	3	2	2
2	2	2	1	2
1	1	1	1	2
1	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	1	1	1
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
3	2	2	2	2
2	3	2	2	2

1	2	2	2	2
1	2	2	2	2
1	1	2	2	2
2	2	3	2	2
2	1	2	1	2
2	1	2	1	1
1	1	2	1	1
1	1	2	2	1
1	1	2	1	2
1	1	2	2	2
2	2	2	2	2
1	2	2	4	2
1	1	2	2	1
2	2	2	2	2
2	2	2	3	3
1	2	2	2	1
2	2	2	4	2
2	1	1	1	1
2	2	2	2	2
1	2	2	2	2
1	2	2	4	3
1	2	2	2	2

Lampiran 4

Jawaban Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4
2	1	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
3	3	3	2
2	2	2	2
1	1	2	2
2	1	2	1
2	2	2	3
2	2	2	2
2	2	2	2
3	2	1	2
2	3	2	3
2	2	1	2
1	2	2	2
2	2	2	2
2	3	2	2
2	2	2	2
2	2	3	2
3	2	2	2
2	2	2	3
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	1
2	2	3	1
2	2	3	2
2	2	3	2
2	2	2	2
2	2	2	1
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	3
2	2	2	2
2	2	2	2

2	1	1	2
2	1	1	3
2	1	1	2
2	1	1	3
2	1	1	2
2	2	1	2
2	2	1	2
1	2	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	2	1	1
1	1	1	1
1	1	2	1
1	1	2	1
2	1	2	2
2	1	2	1
2	1	2	1
2	1	2	1
2	1	2	1
2	2	2	1
1	2	1	1
1	2	2	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	2	2	1
2	2	1	1
2	3	3	2
1	1	1	1
2	2	2	2
2	2	1	1
1	1	1	2
2	2	2	2
3	3	4	2
2	2	2	2
2	2	1	1
1	1	2	2
1	2	2	2
1	2	2	2
3	3	2	2
2	3	3	3
1	2	1	2

1	2	1	2
1	2	1	1
1	3	1	2
2	1	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
1	2	2	2
1	2	1	1
2	2	1	1
1	3	1	2
2	1	2	2
1	1	2	2
3	1	2	3
2	2	2	3
1	2	2	3
2	2	2	3
1	2	2	2
4	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2

Lampiran 5

Jawaban Kuesoner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
2	2	2	2	1
2	2	2	2	2
2	1	2	2	2
2	2	2	2	2
4	2	3	2	2
4	2	3	2	3
2	1	2	2	3
2	1	2	2	3
2	3	2	3	2
2	1	2	2	2
2	2	2	2	2
1	2	1	2	2
2	2	2	2	2
2	2	2	1	2
2	2	3	1	3
1	2	3	3	3
2	3	3	3	3
1	3	2	1	2
2	3	2	3	2
2	2	2	2	2
3	2	2	3	2
2	2	2	2	2
3	3	3	2	2
2	2	2	2	2
2	2	1	2	3
2	1	2	2	2
2	1	3	3	2
2	1	2	2	2
2	1	2	2	2
3	3	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	1	2	2
1	2	2	2	2
1	2	2	2	2
2	2	1	2	2
2	2	2	2	2

2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
2	2	3	3	2
1	1	2	2	2
1	1	2	2	2
1	2	2	2	1
1	2	1	1	2
1	2	1	1	2
1	2	2	1	2
1	2	2	1	1
1	2	2	2	1
1	2	2	2	1
1	1	2	1	1
2	1	1	2	1
2	1	1	2	3
2	1	1	1	1
1	1	1	1	1
1	1	1	1	1
1	1	2	1	1
2	1	2	2	1
1	1	2	2	1
1	2	1	2	1
1	1	2	2	1
1	1	1	1	1
1	1	1	1	1
1	2	1	1	2
2	2	2	1	1
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
1	2	2	2	2
2	2	2	1	1
2	2	2	2	2
2	3	3	3	2
2	2	2	2	2
1	1	1	1	1
1	2	2	2	2
2	2	1	2	2
2	2	1	2	1
3	2	2	2	2
3	2	2	2	2

2	2	1	2	2
2	2	1	2	2
2	1	1	2	2
2	3	2	3	3
2	2	1	2	1
2	2	1	2	1
2	2	2	2	1
2	1	2	2	2
2	1	1	2	1
2	1	1	2	1
2	1	2	2	2
2	2	2	1	2
2	2	3	2	2
3	2	3	2	2
3	1	3	2	2
3	2	3	2	2
3	1	3	2	2
2	2	2	2	2
3	2	2	2	2
3	2	2	2	2
3	2	2	2	2
2	2	2	2	2

Lampiran 6

Uji Outer Model

Outer Loadings Variabel

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,669			
X1.2	0,676			
X1.3	0,744			
X1.4	0,756			
X2.2		0,661		
X2.4		0,836		
X2.5		0,773		
Y1			0,772	
Y3			0,738	
Y4			0,715	
Y5			0,703	
Z1				0,713
Z3				0,716
Z4				0,797

Nilai Diskriminan Validity

Indikator	Variabel			
	Kepemimpinan Transformasional	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
KT 1	0,669	0,321	0,312	0,436
KT 2	0,676	0,332	0,243	0,326
KT 3	0,744	0,339	0,312	0,408
KT 4	0,756	0,311	0,468	0,568
BU 2	0,239	0,661	0,370	0,232
BU 4	0,391	0,836	0,447	0,495
BU 5	0,384	0,773	0,267	0,372
KEP 1	0,576	0,413	0,713	0,370
KEP 3	0,420	0,318	0,716	0,489
KEP 4	0,385	0,333	0,797	0,622
KIN 1	0,443	0,399	0,594	0,772
KIN 3	0,322	0,302	0,468	0,738
KIN 4	0,297	0,309	0,488	0,715
KIN 5	0,448	0,443	0,436	0,703

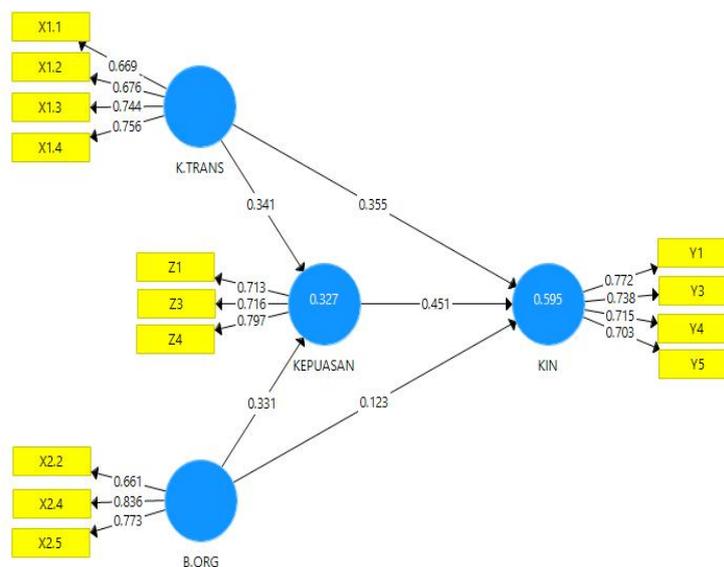
Validitas dan Reabilitas Konstruk

	Cronbach Alpha	Rho_A	Reabilitas Komposit	Varian Diekstrak (AVE)
Kepemimpinan Transformasional	0,640	0,681	0,802	0,577
Budaya Organisasi	0,686	0,700	0,804	0,508
Kepuasan Kerja	0,605	0,623	0,786	0,552
Kinerja Karyawan	0,714	0,723	0,822	0,537

Lampiran 7

Inner Model

Model Struktural



Nilai T-Statistics dan P-Values

Hp	Pengaruh	T-Stat	P.Values	Hasil
H1	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	7,843	0,000	Di Terima
H2	Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	3,962	0,000	Di Terima
H3	Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	5,930	0,000	Di Terima
H4	Kepemimpinan transformasional -> Kepuasan kerja -> Kinerja Karyawan	3,618	0,000	Di Terima
	Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Kayawan	3,479	0,001	Di Terima

R-Square

Variabel	Nilai R-Square
puasan Kerja	0,313
kerja Karyawan	0,583

Lampiran 8

Surat Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : MEISITA ANDRIYANIS
NIM : 18510217
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT CAKRA GUNA CIPTA DI KENDAL PAYAK KABUPATEN MALANG)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originality report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
18%	19%	11%	0%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 12 Januari 2023
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 9

Hasil Uji Plagiasi

Cek Turnitin Skripsi

ORIGINALITY REPORT



PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	3%
2	repository.ub.ac.id Internet Source	3%
3	eprints.ums.ac.id Internet Source	1%
4	jurnal.primagraha.ac.id Internet Source	1%
5	download.garuda.ristekdikti.go.id Internet Source	1%

Kerja sebagai variabel intervening", Jurnal Bisnis dan Manajemen, 2020

Publication

9	123dok.com Internet Source	1%
10	jim.unsyiah.ac.id Internet Source	1%
11	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	1%
12	eprints.umm.ac.id Internet Source	1%
13	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	1%
14	repo.unr.ac.id Internet Source	1%
15	eprints.untirta.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography

Lampiran 10

Surat Penelitian

 **PT. CAKRA GUNA CIPTA**
J. Watudakon Kendalpayak
Pakisaji Malang
Telp. (0341) 801750 Fax. (0341) 802367

SURAT KETERANGAN

Dengan ini kami menerangkan bahwa Mahasiswa UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG Program Studi Manajemen, yang disebut di bawah ini:

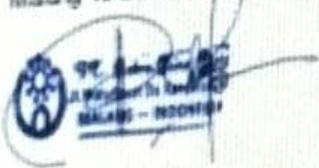
Nama : MEISITA ANDRIYANIS
 NIM : 18510217

Telah melaksanakan penelitian di Perusahaan Rokok PT. Cakra Guna Cipta Malang, guna untuk menyelesaikan Tugas Akhir/ Skripsi dengan Judul Penelitian :

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. CAKRA GUNA CIPTA, DI KENDALPAYAK, KABUPATEN MALANG)

Demikian surat keterangan ini dapat digunakan sebagaimana mestinya.

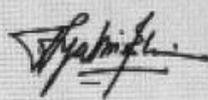
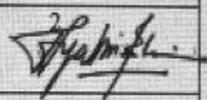
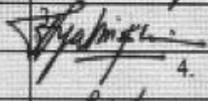
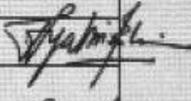
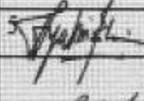
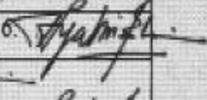
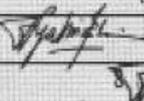
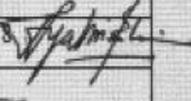
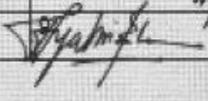
Malang 10 Desember 2022


RIKA LESTARI, SE
 Kepala Bagian Personalia

Lampiran 11

BUKTI KONSULTASI

Nama : Meisita Andriyanis
 NIM/Jurusan : 18510217/ Manajemen
 Pembimbing : Syahirul Ahim, MM
 Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Cakra Guna Cipta di Kendalpayak, Kabupaten Malang)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	13 Juni 2022	Memulai Bimbingan dengan pergantian judul	1. 
2.	27 Juni 2022	Konsultasi BAB II dan BAB III	
3.	3 Juli 2022	Konsultasi BAB III	
4.	7 Juli 2022	ACC Proposal	4. 
5.	15 Agustus 2022	Konsultasi BAB IV	5. 
6.	2 September 2022	Konsultasi BAB IV	6. 
7.	2 Desember 2022	Konsultasi Kuisisioner	7. 
8.	6 Desember 2022	Konsultasi BAB IV	8. 
9.	15 Desember 2022	ACC Skripsi	9. 

Malang, 13 Desember 2022

Mengetahui
 Ketua Jurusan Manajemen,



Muhammad Sulhan, SE, MM
 NIP. 197406042006041002

Lampiran 12

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Meisita Andriyanis
 Tempat. Tanggal lahir : Jakarta, 03 Mei 2000
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Manajemen
 Konsentrasi : Sumber Daya Manusia/ SDM
 Alamat Asal : Ds. Kendalpayak, G.g. Mawar, RT.05/ RW.04, Kec.
 Pakisaji, Kab. Malang, Jawa Timur, Kode pos : 65162
 Telepon/Hp : 082139990966
 Email : meisitadrya@gmail.com

Pendidikan Formal

2004-2005 : TK Islam Al-Barkah Jakarta
 2006-2008 : SDN Kebonsari 03 Malang
 2008-2010 : SDI Deranitan Rote Ndao
 2010-2011 : SDN Kebonsari 3 Malang
 2012-2015 : SMPN 01 Pakisaji Malang
 2015-2018 : SMAN 01 Bululawang
 2018-2022 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam
 Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2018-2019 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab UIN Maulana
 Malik Ibrahim Malang

2019-2020 : English Language Center (ELC) UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi

- Anggota PMII UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018
- Anggota tari Lintang Kahuripan 2018-2020

Aktivitas dan Pelatihan

Peserta MANFEST UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018

Artis Muwadda'ah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2019

Peserta Seminar Nasional “ Revitalisasi Nilai Demokrasi” 2019

Peserta Seminar Nasional “ KIP Mahasiswa” 2019

Peserta Esai Jawa Barat 2021

Peserta Pelatihan SPSS UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2021

