

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA AMERTA EXPERIENCE

I Made Aryana¹, Ni Ketut Dewi Irwanti², I Putu Santika³

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan, Universitas Triatma Mulya

corresponding author email (putu.santika@triatma-mapindo.ac.id)

How to cite (in APA style):

Aryana, I.M., Irwanti, N.K.D., Santika, I.P. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Amerta Experience. *Warmadewa Management and Business Journal*, Vol.7, No.2, Pages. 104-117.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Amerta Experience. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Amerta Experience yang berjumlah 100 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau sampel jenuh sebanyak 99 orang. Teknik analisis penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan analisis Parth. Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Kepemimpinan Tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) Kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja karyawan, 7) Kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Amerta Experience. Saran dalam penelitian ini pihak manajemen Amerta Experience dapat meningkatkan kepemimpinan tranformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan tranformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance through job satisfaction at Amerta Experience. The population in this study consists of all 100 employees of Amerta Experience. The sampling technique used is a census or saturated sample, involving 99 respondents. The analysis techniques include validity test, reliability test, classical assumption test, and path analysis. The results show that: (1) transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, (2) organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, (3) transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, (4) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (6) job satisfaction acts as a mediating variable in the influence of transformational leadership on employee performance, and (7) job satisfaction mediates the influence of organizational culture on employee performance at Amerta Experience. The study suggests that the management of Amerta Experience should enhance transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, and employee performance.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, job satisfaction, performance

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi guna mempertahankan eksistensinya. Salah satu faktor utama dalam keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan, yang tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang kondusif, gaya kepemimpinan, serta budaya organisasi yang mendukung. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi menjadi dua elemen penting yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap individu. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga mendorong perubahan positif melalui pengembangan potensi bawahan dan penciptaan visi bersama. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja (Yusuf et al., 2022); (Wahyuniardi & Nababan, 2018). Namun demikian, terdapat pula hasil studi yang menunjukkan hubungan yang tidak konsisten antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (As Zahra & Baskoro, 2024).

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam membentuk perilaku dan etos kerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan rasa memiliki, memperkuat loyalitas, serta memfasilitasi kerja sama antarindividu dalam organisasi. Budaya yang berorientasi pada kolaborasi, inovasi, dan kinerja tinggi diyakini mampu mendorong kepuasan kerja dan kinerja yang optimal (Sari, 2025). Di sisi lain, kepuasan kerja sebagai variabel psikologis turut menjadi faktor mediasi yang menjembatani pengaruh antara kepemimpinan dan budaya terhadap kinerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Penelitian ini dilakukan di Amerta Experience, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan bisnis jasa akomodasi seperti hotel, vila, restoran, dan wahana air. Meskipun perusahaan menunjukkan peningkatan pendapatan yang signifikan dari tahun 2022 ke 2023, pengamatan awal menunjukkan bahwa belum semua aspek kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja telah terimplementasi secara optimal. Hal ini menjadi latar belakang perlunya dilakukan kajian ilmiah untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Amerta Experience. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan implikasi praktis bagi pengambilan kebijakan manajerial di organisasi sejenis.

LITERATURE REVIEW

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional (Aggarwal & Krishnan, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan *transformasional* merubah dan memperluas minat para pengikutnya dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan tujuan dan misi bersama. Sedangkan menurut (Suriagiri, 2020) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *"The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives"*. Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud berupa Sumber daya manusia, fasilitas, dana, dan faktor eksternal organisasi. Berdasarkan kajian kepemimpinan tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan

hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Budaya Organisasi

Menurut (Fahmi, 2017) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sementara itu menurut (Effendy, 2015) “Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi”. Menurut (Muis et al., 2018), budaya organisasi dijelaskan sebagai inti dalam menyelesaikan tantangan eksternal dan internal yang dihadapi, yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok. Kemudian, pola tersebut diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai panduan dalam memahami, merenungkan, dan merespon masalah-masalah yang berkaitan dengan konteks tersebut.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi akan aspek-aspek yang berbeda dari setiap pekerjaan (Suwatno & Priansa, 2018). Dapat dikatakan bahwa sikap setiap orang akan pekerjaannya menggambarkan akan pengalaman-pengalaman yang menyenangkan ataupun yang tidak menyenangkan serta harapan-harapan mengenai pengalaman yang akan datang. (Hasibuan, 2017) memberikan pandangan dimana kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, yang mana sikap ini dicerminkan dari moral kerja. (Sunnyoto, 2012) mengungkapkan mengenai kepuasan kerja merupakan sifat individu seseorang sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu, dimana dikatakan semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan dalam setiap pekerjaannya. Menurut (Robbins & Judge, 2015) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Sedangkan menurut (Badeni, 2017) kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negatif, puas atau tidak puas.

Kinerja Pegawai

Menurut (Fahmi, 2017) kinerja merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi ada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. (Edison et al., 2017), Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut (Sutrisno, 2016) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut (Mangkunegara, 2017) Kinerja adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Sinamora, 2015) kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada perusahaan Amerta Experience, dengan populasi penelitian sebanyak 100 orang karyawan. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka digunakan teknik sampel jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel, yaitu sebanyak 99 orang (tidak termasuk manajer umum sebagai objek penilaian kepemimpinan). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi; variabel intervening yaitu kepuasan kerja; serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Masing-masing variabel diukur menggunakan indikator yang telah dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya. Kepemimpinan transformasional diukur melalui indikator karisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Budaya organisasi diukur dengan indikator kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Kepuasan kerja diukur berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja. Sedangkan kinerja karyawan diukur dengan indikator kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu kerja, dan kerja sama.

Instrumen pengumpulan data utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Data yang digunakan meliputi data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, serta data sekunder yang berupa dokumentasi perusahaan dan laporan pendukung lainnya. Untuk menjamin kualitas instrumen, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi Pearson dan uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha. Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, kemudian dilanjutkan dengan analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS dan SmartPLS. Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji instrument penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validasi dan uji realibilitas. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 99 responden. Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menghitung korelasi antar butir-butir pernyataan secara keseluruhan dengan menggunakan korelasi *product moment*. Sedangkan reliabilitas adalah ketepatan alat ukur, alat ukur yang digunakan saat ini pada waktu dan tempat tertentu akan sama bila digunakan pada waktu dan tempat yang berbeda. Rincian hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada Tabel 1.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Amerta Experience

Tabel 1.
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
		Pearson Correlation	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	X1.1	0,877	Valid	0,923	Reliable
	X1.2	0,899	Valid		
	X1.3	0,919	Valid		
	X1.4	0,914	Valid		
Budaya Organisasi (X2)	X2.1	0,654	Valid	0,841	Reliable
	X2.2	0,848	Valid		
	X2.3	0,795	Valid		
	X2.4	0,887	Valid		
	X2.5	0,703	Valid		
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,788	Valid	0,832	Reliable
	Y1.2	0,813	Valid		
	Y1.3	0,784	Valid		
	Y1.4	0,773	Valid		
	Y1.5	0,489	Valid		
	Y1.6	0,784	Valid		
Kinerja Pegawai (Y2)	Y2.1	0,774	Valid	0,765	Reliable
	Y2.2	0,782	Valid		
	Y2.3	0,782	Valid		
	Y2.4	0,737	Valid		

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Hasil pengujian instrument penelitian menunjukkan seluruh item pertanyaan dari keempat variable yang telah diteliti dinyatakan valid serta menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik, dengan demikian instrument penelitian merupakan instrument yang valid dan reliable sebagai alat pengumpulan data.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah di dalam suatu model regresi, antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pengujian normalitas data dapat menggunakan hasil *Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai signifikansi $>5\%$ (0.05). Detail hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Pengujian Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		99
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.15838023
Most Extreme Differences	Absolute	.072
	Positive	.072
	Negative	-.068
Test Statistic		.072
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2- tailed) sebesar $0.200 > \alpha = 0.05$. hasil ini berarti data memiliki distribusi normal dan telah memenuhi syarat normalitas dalam model regresi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk melihat apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas atau variabel terikat. *Variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*, digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi, dengan ketentuan apabila nilai VIF >10 atau *tolerance* <0,10, maka dapat dinyatakan terjadi gejala multikolinearitas. Hasil perhitungan rinci disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Pengujian Multikolinearitas
Coefficients^a

		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.439	2.278
	X2	.396	2.526
	Y1	.390	2.564

a. Dependent Variable: Y2

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Tabel 3 menunjukan nilai *tolerance* yang dimiliki variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja lebih besar 0.10, sedangkan nilai $VIF < 10$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadinya gejala Multikolinearitas dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah di dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu penelitian ke penelitian yang lainnya. Uji Glejser digunakan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas, dengan ketentuan sebagai

berikut: apabila nilai signifikansi $>\alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil komprehensif pengujian heteroskedastisitas ini ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	.429	.699		.613	.541
X1	-.006	.046	-.021	-.135	.893
X2	.029	.050	.094	.581	.563
Y1	-.002	.040	-.007	-.043	.966

a. Dependent Variable: abs

(Sumber: Hasil Output SPSS, 2025)

Berdasarkan Tabel 4, menunjukkan nilai signifikansi variabel kompetensi, lingkungan kerja dan motivasi kerja $>0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pengambilan keputusan dari uji glejser tidak terdapat heteroskedastisitas dalam model regresi.

3. Pengujian Kesesuaian Model

Koefisien determinasi multipel untuk model yang diusulkan dari diagram jalur tersebut diperoleh koefisien determinasi untuk nilai:

$$R_1^2 = 0,610$$

$$R_2^2 = 0,547$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,610) \cdot (1 - 0,547)$$

$$R_m^2 = 1 - (0,390) \cdot (0,453) = 1 - 0,177 = 0,823$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus koefisien determinasi total, maka diperoleh keragaman data dari uji analisis parth sebesar 0,823. Koefisien determinasi total sebesar 0,823 mempunyai arti bahwa sebesar 82,3% kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan tranformasional, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Sisanya sebesar 17,7% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

4. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Hasil uji substruktur 1 dan substruktur 2 tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Amerta Experience digambarkan pada tabel 5.

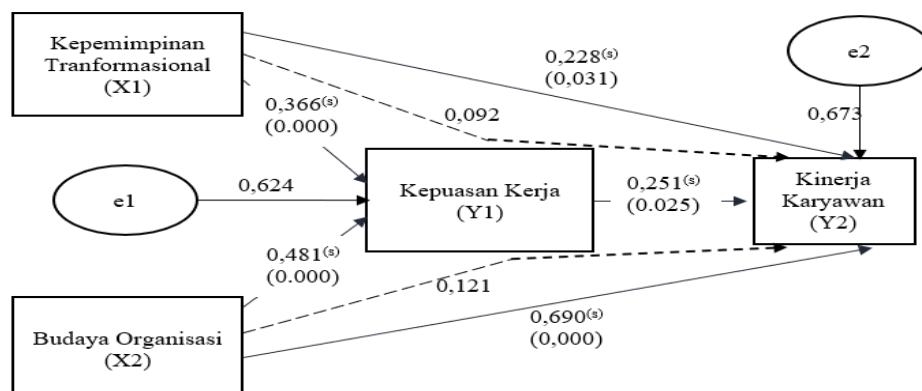
Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Amerta Experience

Tabel 5.
Hasil Pengujian Efek Langsung dan Tidak Langsung

No	Hubungan Antar Variabel	Efek Langsung	Efek Tak Langsung	Efek Total	Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan Tranformatif (X1) →kepuasan Kerja (Y1)	0,366	-	0,366	0,015	H1 diterima
2	Budaya Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Y1)	0,481	-	0,481	0,000	H2 diterima
3	Kepemimpinan tranformatif (X1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0,228	-	0,228	0,031	H3 diterima
4	Budaya organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y2)	0,690	-	0,690	0,000	H4 diterima
5	Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0,251	-	0,251	0,025	H5 diterima
6	Kepemimpinan tranformatif(X1) → Kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja karyawan(Y2)	-	0,092 (0,366*0,251)	0,092	-	H6 diterima
7	Budaya organisasi (X2) → kepuasan Kerja (Y1) → Kinerja karyawan (Y2)	-	0,121 (0,481*0,251)	0,121	-	H7 diterima

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

Berdasarkan hasil dari uji substruktur 1 dan substruktur 2 dapat digambarkan model jalur akhir yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1
Model Analisis Jalur
(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

$$\begin{aligned}\text{Error Term (e1)} &= \sqrt{1 - R_1^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,610} \\ &= 0,624\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Error Term (e2)} &= \sqrt{1 - R_2^2} \\ &= \sqrt{1 - 0,547} \\ &= 0,673\end{aligned}$$

5. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis dan pembahasan tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada Amerta Experience yaitu sebagai berikut.

a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Amerta Experience

Hipotesis pertama menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,366 dengan nilai uji t sebesar 4,134 dan taraf signifikansi sebesar $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja Pada Amerta Experience. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Wahyuniardi & Nababan, 2018); (Hanifah et al., 2024) yang menemukan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional di Amerta Experience merupakan kemampuan pemimpin dalam mentransformasikan secara optimal seluruh sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang bermakna dan sejalan dengan target capaian yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini diukur melalui empat dimensi utama, yaitu kharisma (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Penerapan kepemimpinan transformasional di Amerta Experience sudah berjalan sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan Amerta Experience mampu memberikan inspirasi, mendorong inovasi, membangun kepercayaan, serta memberikan perhatian yang sesuai terhadap kebutuhan dan potensi masing-masing karyawan yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Amerta Experience

Hipotesis kedua menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,481 dengan nilai uji t sebesar 5,423 dan taraf signifikansi sebesar $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis membuktikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan Pada Amerta Experience. Budaya organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan rasa memiliki, memperjelas nilai-nilai bersama, serta memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang dikemukakan oleh (Nasution & Edward, 2022)

serta (Jayanthi, 2024), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, norma, dan praktik kerja yang dianut oleh perusahaan, yang tidak hanya mencerminkan identitas organisasi, tetapi juga membentuk perilaku kerja karyawan dalam keseharian. Budaya organisasi tersebut diukur melalui lima indikator utama, yaitu: kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi di Amerta Experience tergolong sangat kuat. Hal ini berarti nilai-nilai budaya telah tertanam dengan baik dan diinternalisasi oleh seluruh anggota Amerta Experience, sehingga tercipta keselarasan dalam cara berpikir, bersikap, dan bertindak di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang kuat ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga berperan dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan karyawan Amerta Experience.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Amerta Experience

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,228 dengan nilai uji t sebesar 2,189 dan taraf signifikansi sebesar $0,031 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Pada Amerta Experience. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari (Putri & Sumartik, 2024) serta (Tamengkel & Rumawas, 2022) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada Amerta Experience, kepemimpinan transformasional diterapkan dengan menekankan pada aspek kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai sumber inspirasi dan motivator yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui ekspektasi. Hal ini tercermin dari tingginya dedikasi, kreativitas, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Dengan kepemimpinan yang transformasional, pemimpin di Amerta Experience berhasil membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu sekaligus pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Amerta Experience

Hipotesis keempat menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,690 dengan nilai uji t sebesar 6,280 dan taraf signifikansi sebesar $0,000 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis membuktikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Amerta Experience. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari (Yuliyanti & Hakim, 2024), (Suwandi et al., 2023), serta (Hadarmawan et al., 2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada Amerta Experience, budaya organisasi yang diterapkan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Budaya tersebut tercermin dalam nilai-nilai perusahaan yang menekankan kesadaran diri, keagresifan, kepribadian, performa, dan orientasi tim. Nilai-nilai ini diinternalisasi secara menyeluruh oleh karyawan dan menjadi pedoman dalam menjalankan tugas serta berinteraksi dalam lingkungan kerja. Kuatnya budaya organisasi di Amerta Experience menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, dan mendorong tercapainya hasil kerja yang berkualitas.

Dengan demikian, budaya organisasi terbukti menjadi fondasi utama dalam mendukung pencapaian kinerja karyawan yang tinggi dan berkelanjutan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Amerta Experience

Hipotesis kelima menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan nilai efek langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,251 dengan nilai uji t sebesar 2,273 dan taraf signifikansi sebesar $0,025 \leq 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang diajukan dapat diterima. Hasil analisis membuktikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Pada Amerta Experience. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari (Laia et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja di Amerta Experience didefinisikan sebagai tingkat kenyamanan dan kepuasan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, meliputi hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karier, serta kondisi lingkungan kerja secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan Amerta Experience secara umum merasa puas terhadap aspek-aspek tersebut. Kepuasan ini menjadi salah satu faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja karyawan, sehingga memberikan kontribusi positif bagi pencapaian tujuan organisasi.

f. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Amerta Experience

Hipotesis keenam menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai efek tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,092. Pengujian pengaruh kepuasan kerja sebagai variable intervening antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan Sobel Test. Berdasarkan hasil perhitungan Sobel Test diatas menunjukkan nilai $Z = 1,99$ yang lebih besar dari nilai 1,99 dengan tingkat signifikansi 5% maka variable kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Pada Amerta Experience. Hasil ini sejalan dengan temuan dari (Firdaus et al., 2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada Amerta Experience, penerapan kepemimpinan transformasional yang mengedepankan kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja ini kemudian berperan sebagai penghubung yang memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

g. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Amerta Experience

Hasil analisis menunjukkan nilai efek tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0,121. Selain itu, berdasarkan perhitungan Sobel Test, diperoleh nilai Z sebesar 2,09, yang lebih besar dari nilai kritis 1,98 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini berarti kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat dan positif tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan dari (Rifai & Haryoto, 2025) serta (Anjeli et al., 2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi. Pada Amerta Experience, budaya organisasi yang kuat berhasil meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian berperan sebagai penghubung yang memperkuat dampak budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai perusahaan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan di Amerta Experience.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan, maka pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Amerta Experience. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan Amerta Experience.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Amerta Experience. Artinya semakin kuat budaya organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan Amerta Experience.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amerta Experience. Artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Amerta Experience.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amerta Experience. Artinya semakin kuat budaya organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Amerta Experience.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Amerta Experience. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Amerta Experience.
6. Kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Amerta Experience.
7. Kepuasan kerja mampu sebagai variabel intervening pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Amerta Experience.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, J., & Krishnan, V. R. (2013). Impact of Transformational Leadership on Follower's Self-efficacy. *Management and Labour Studies*, 38(4), 297–313. <https://doi.org/10.1177/0258042X13513129>
- Anjeli, A., Setiyana, R., Jalil, I., & Rusdi. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dunia Barusa Meulaboh. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 342–256. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.297>
- As Zahra, A., & Baskoro, H. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1270>
- Badeni. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Cetakan ke). Bandung: Alfabeta.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA : Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi* (Cet. 2). Bandung : CV Alfabeta.
- Effendy, S. (2015). *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja* (Edisi-3). Medan : Usu Press.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori dan Aplikasi* (Cet. 2). Bandung : CV Alfabeta, 2017.

- Firdaus, A., Sudarmo, Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2024). Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03140>
- Hadarmawan, I. A., Mallongi, S., & Rahman, Z. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement (Keterikatan Pegawai) melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan Kota Makassar. *YUME: Journal of Management*, 7(3), 363–379.
- Hanifah, H., Rahman, P. R. U., & Pratomo, R. Y. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan di Kabupaten Karawang. *Jurnal Psikologi Dan Konseling West Science*, 2(04), 218–225. <https://doi.org/10.58812/jpkws.v2i04.1549>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jayanthi, L. P. E. I. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 11(1), 99–114. <https://doi.org/10.37606/publik.v11i1.841>
- Laia, F., Duha, T., & Amaano, F. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Telukdalam Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(1).(1), 195–205.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Nasution, A. S., & Edward, E. (2022). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI PT.SUCOFINDO (PERSERO) CABANG JAMBI. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 860–870. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i04.16171>
- Putri, R. E., & Sumartik. (2024). Transformational Leadership Boosts Employee Performance in Indonesia. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(2). <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045>
- Rifai, A., & Haryoto, C. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 14(3), 134. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2025.v14.i3.p01>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *PERILAKU ORGANISASI : Organizational Behavior* (ed. 16). akarta : Salemba empat.
- Sari, R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Indomaret Cabang Gading Serpong Tangerang Selatan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), 396–404. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1062>
- Sinamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEY.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Suriagiri. (2020). *Kepemimpinan Transformasional*. CV . RADJA PUBLIKA.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan Ke). Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwandi, H., Sahromi, & Widiati, E. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Lingkungan Hidup Kota Cimahi. *Nusantara : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(9), 4220–4227. <http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/index>
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *MANAJEMEN SDM : Dalam Organisasi Bisnis dan Publik* (Edisi ke-1). Bandung : Alfabeta.

- Tamengkel, L., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 2022.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118–126. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol19.No2.118-126>
- Yuliyanti, T. H., & Hakim, L. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus KPKNL Surakarta). *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 25(1), 78–83. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v25i1.1275>
- Yusuf, W. B., Subyantoro, A., & Hartati, A. S. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, Dan Perindustrian Kabupaten Bantul). *JURNAL STUDI MANAJEMEN ORGANISASI*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v18i1.28315>