



## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MOTIVASI INSTRINSIK DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Roykhan Rizka Fahrian<sup>1\*)</sup>; Pahlawansyah Harahap<sup>2)</sup>; Wyati Saddewisasi<sup>2)</sup>

1) Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

2) Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima 4/3/2022

Disetujui 15/3/2022

Dipublikasikan 28/3/2022

#### Keywords:

*Transformational Leadership Style, Intrinsic Motivation, Work Culture, Job satisfaction, and Employee performance.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi kasus pada PT Pertamina (persero) Marine Region IV). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan instrument berupa kuisioner. Polulasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV yakni sebanyak 140 responden. Kuisioner diuji melalui uji validitas dan reabilitas. Kemudian analisis data dilakukan melalui analisis SEM, uji hipotesis, dan uji intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, INTRINSIC MOTIVATION AND WORK CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE

### Abstract

*This study aims to determine the effect of transformational leadership style, intrinsic motivation, and work culture on employee performance with job satisfaction as an intervening variable (case study at PT Pertamina (Persero) Marine Region IV). The research method used is quantitative with the instrument in the form of a questionnaire. The population and sample in this study were all TKJP employees of PT Pertamina (Persero) Marine Region IV, as many as 140 respondents. The questionnaire was tested through validity and reliability tests. Then the data analysis was carried out through SEM analysis, hypothesis testing, and intervening tests. The results showed that transformational leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction, and work culture has a positive and significant influence on employee performance.*

✉ Alamat korespondensi:

\* E-mail: [roykhan17@gmail.com](mailto:roykhan17@gmail.com)

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan (Suwatno dan Priansa, 2011). Sumber daya yang tangguh dan berkompeten harus dimiliki oleh sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan global. Sumber daya merupakan faktor utama dalam sebuah organisasi, apabila sumber daya suatu organisasi tidak memiliki kualitas yang tinggi maka dapat dipastikan organisasi tersebut tidak dapat menghadapi persaingan global yang bergerak semakin cepat.

Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2014). Mangkunegara (2010) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya kepemimpinan, budaya kerja, penghargaan, struktur dan job design.

Pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya dan megikutsertakan karyawan secara aktif dalam mencapai tujuan melalui kepemimpinan yang sesuai, dapat dikatakan bahwa pemimpin tersebut berhasil dalam menjalin hubungan dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempunyai macam-macam cara penerapan dalam kepemimpinannya, seperti kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Menurut Alzoraiki (2018) dalam hasil penelitiannya diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara statistik terhadap kinerja guru. Akibatnya, ini menyiratkan bahwa tingkat tinggi kepemimpinan transformasional akan menghasilkan kinerja tingkat tinggi bagi para guru di sekolah umum Yaman. Dalam penelitian Suarez (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tingkat tinggi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi dukungan, keterlibatan, inovasi, dan otonomi sebagai serta nilai yang lebih kecil namun hubungan yang signifikan dengan dimensi organisasi dan kenyamanan. Menurut Indra Suryadi (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian di BKN Jakarta.

Terdapat faktor lain yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya kerja. Budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang baik. Budaya kerja merupakan perangkat atau sistem, keyakinan dan norma yang dilaksanakan oleh karyawan sebagai pedoman dalam perusahaan (Wibowo, 2012).

Hal mendukung lainnya yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan motivasi. Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan

berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan.

Berdasarkan fenomena, penilaian kinerja karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV didukung research gap yang terdapat pada penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan sebuah permasalahan yaitu bagaimana meningkatkan kinerja karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.**

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki sifat karismatik serta memiliki peran strategis untuk mengarahkan karyawan, agar mampu membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan (Elizabeth dkk., 2016). Jika manajer atau pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, maka akan meningkatkan kesetiaan karyawan dan rasa hormat kepada pimpinan serta bawahan akan merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan lebih dari yang diharapkan (Alam dkk., 2013). Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sangat ahli dalam merubah seseorang dari yang awalnya hanya pengikut (follower) menjadi pemimpin (leader) dan dapat mempengaruhi mereka untuk bisa mengatasi kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi (Greiman, 2009). Uraian ini didukung oleh penelitian Alzoraiki (2018), Putu Wahyu (2019), Suarez (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja**

Dalam penelitian Ahmad Taufiq (2016) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik dan disiplin kerja masing-masing berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, motivasi intrinsik juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan disiplin kerja. Hal serupa dikemukakan oleh Siska Puspita (2019) bahwa Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa motivasi yang paling penting untuk membuat bawahan ingin menjadi yang terbaik adalah motivasi yang berasal dari diri sendiri sehingga muncullah kepuasan kerja yang menjadikan bawahan menjadi maksimal dalam melakukan pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja**

Edgar H.Schein (2010:18) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan telah bekerja dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah- masalah tersebut. Selanjutnya Schein menjelaskan unsur-unsur budaya, yaitu: ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adatistiadat, perilaku/kebiasaan (norma) masyarakat, asumsi dasar, sistem nilai, pembelajaran/ pewarisan, dan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zakiul, et al.(2017) budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Aswadi Lubis (2016), mengemukakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dalam hasil penelitian Desi Saputra Raffie, et al (2018) juga berpendapat demikian, bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan**

Menurut Osabiya dan Ikenga (2015) kepemimpinan adalah aktivitas yang berdampak pada keadaan sosial di mana kualitas karakter pemimpin (leader) dapat mempengaruhi para pengikut atau bawahannya. Social exchange theory (teori pertukaran sosial) menyatakan bahwa jika karyawan memahami bahwa perusahaan tempatnya bekerja telah memenuhi kebutuhan mereka, maka mereka pun akan meningkatkan kinerja dan menunjukkan nilai-nilai perilaku, serta sikap yang diinginkan perusahaan (Jauhar dkk., 2017). Menurut penelitian Alzoraiki (2018) dalam penelitiannya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal yang sama juga dipaparkan oleh mohd.kurniawan DP (2018), Putu Wahyu (2019) dan Suarez (2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan**

Menurut Bangun (2012:312), motivasi adalah kondisi yang mendorong orang untuk menjalankan tugas sesuai fungsinya di organisasi. Menurut Luthans (2011), motivasi intrinsik akan mendorong pegawai untuk berprestasi. Artinya, motivasi intrinsik akan mendorong pegawai untuk menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga pegawai tersebut dapat mencapai kinerja tinggi yang diakui sebagai prestasi kerja oleh instansi tempatnya bekerja. Pegawai yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaannya dan berusaha untuk senantiasa melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sehingga senantiasa mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya. Nopitasari dan Krisnandi (2018) juga menjelaskan bahwa semakin kuat motivasi intrinsik seorang karyawan, maka semakin kuat pula keinginan karyawan tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan

baik, sehingga semakin terdorong perilakunya untuk diarahkan menuju standar kinerja dan tujuan perusahaan. Penjabaran tersebut didukung oleh penelitian Indra Suryadi (2018), Ahmad Taufiq (2016), Siska Puspita Sari (2019) menerangkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan**

Budaya kerja memiliki peran sebagai penentu ciri yang membentuk pedoman kerja sehingga kinerja karyawan menjadi efektif dan efisien (Al Ayyubi, 2019). Agar tercipta budaya kerja yang baik dan kuat diperlukan usaha yang konsisten dari masing-masing karyawan sehingga tercipta kerjasama yang baik dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai. Adanya sikap saling kerjasama yang menjadi budaya antar karyawan mendorong tercapainya kinerja yang diharapkan perusahaan.

Penelitian yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Wahyuni (2015); Haqq (2016) serta Al Ayyubi (2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

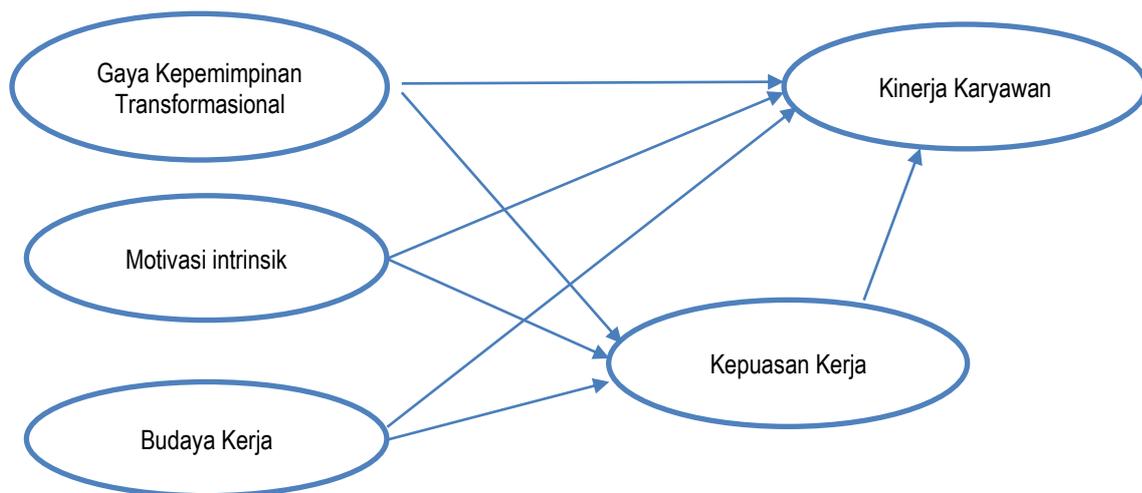
H6: Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan**

Shaju dan Subhashini (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawannya. Seorang karyawan dapat merasakan kesenangan dari kegiatan melakukan pekerjaannya dan juga merasakan bahwa dirinya mampu memenuhi kebutuhannya dengan bekerja pada perusahaan tersebut (Javed, 2014). Pemenuhan kebutuhan dari karyawan dapat membuat karyawan merasa ada perhatian dari perusahaan kepada karyawan, dimana karyawan tersebut diberikan penghargaan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang merasa bahwa semua kebutuhannya terpenuhi dan merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukannya menyenangkan akan berusaha untuk melakukan pekerjaannya dengan semakin baik dengan harapan untuk berbakti kepada perusahaan (Isa dkk, 2016). Uraian ini didukung oleh penelitian Javed dkk (2014), Inuwa (2016), Agus Tunggal S (2016), M.A Alromaihi (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan, maka kerangka penelitian teoritik yang terbentuk tersaji pada Gambar 1.



**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

## **METODE**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dalam bentuk penelitian survey. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini berupa angket atau kuesioner (Sugiyono 2016). Penelitian survey merupakan salah satu metode penelitian yang digunakan dalam bidang psikologi untuk mengukur karakteristik, sikap, disiplin serta respon responden terhadap pertanyaan yang diajukan (Groves et al. 2004). Populasi Penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan TKJP PT Pertamina (persero) Marine Region IV. Sampel yang diambil merupakan karyawan yang bertanggung jawab pada bagian operasional dengan jumlah 140 orang karyawan.

Jenis data yang dipakai adalah data primer yang bersumber pada jawaban kuesioner oleh responden penelitian. Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) adalah suatu teknik analisis multivariate yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara variabel eksogen dan endogen multiple dengan banyak faktor (Ghozali & Latan, 2015) dalam penelitian ini menggunakan PLS.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dari model maupun indikator variabel tersaji pada Tabel 1 dan Tabel 2.

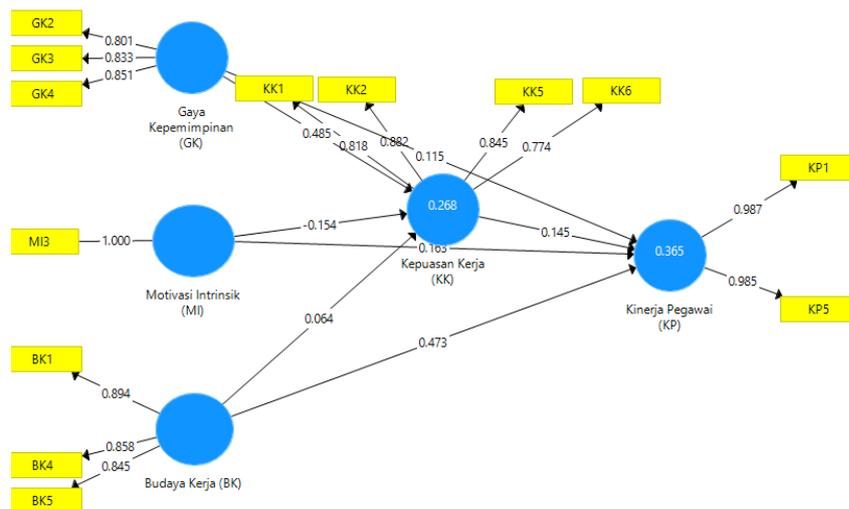
**Tabel 1 *outer loading***

	Budaya Kerja (BK)	Gaya Kepemimpinan (GK)	Kepuasan Kerja (KK)	Kinerja Pegawai (KP)	Motivasi Intrinsik (MI)
BK1	0.894				
BK4	0.858				
BK5	0.845				
GK2		0.801			
GK3		0.833			
GK4		0.851			
KK1			0.818		
KK2			0.882		
KK5			0.845		
KK6			0.774		
KP1				0.987	
KP5				0.985	
MI3					1.00

**Tabel 2 *Construct reliability and validity***

<i>Variable</i>	<i>Cronbach'S Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya kerja	0.834	0.900	0.750
Gaya Kepemimpinan	0.775	0.868	0.687
Kepuasan Kerja	0.850	0.899	0.691
Kinerja Pegawai	0.971	0.986	0.972
Motivasi intrinsik	1.00	1.00	1.00

Berdasarkan tabel 1 dan 2 di atas dapat diamati nilai untuk outer loading, composite reliability, cronbach alpha >0,7 dan untuk nilai AVE >0,5, sehingga dapat dikatakan setiap indikatornya menunjukkan bahwa variabel tersebut valid dan reliabel untuk penelitian. Hasil pengujian model empiris tersaji pada Gambar 2.



**Gambar 2 Pengujian Hipotesis**

**Tabel 3 Ringkasan Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	<i>Simpulan Hipotesis</i>
Budaya kerja→Kepuasan kerja	0.064	0.776	0.438	Tidak didukung
Budaya kerja→Kinerja Pegawai	0.473	5.368	0.000	Didukung
Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.485	5.684	0.000	Didukung
Gaya kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.115	1.497	0.135	Tidak didukung
Kepuasan Kerja→Kinerja Pegawai	0.145	1.870	0.062	Tidak didukung
Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	-0.154	2.335	0.020	didukung
Motivasi Intrinsik → Kinerja Pegawai	0.163	1.961	0.050	Tidak didukung

Berdasarkan Tabel 3 diperoleh informasi bahwa budaya kerja berpengaruh langsung pada kinerja namun tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung pada kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh pada kpeuasan kerja, namun tidak berpengaruh pada kinerja pegawai.

**Tabel 4 Ringkasan Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	Specific indirect effect	Simpulan Hipotesis
Motivasi intrinsic → Kepuasan kerja → kinerja pegawai	-0.022	Tidak didukung
Budaya Kerja → Kepuasan Kerja → kinerja pegawai	0.009	Didukung
Gaya kepemimpinan → Kepuasan kerja → kinerja pegawai	0.070	Tidak didukung

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai intervening dari pengaruh budaya kerja terhadap kinerja, sedangkan untuk pengaruh motivasi intrinsic dan gaya kepemimpinan pengujian intervening kepuasan kerja tidak didukung

Berdasarkan hasil penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Pemimpin yang karismatik, memiliki kepemimpinan yang menginspirasi serta mampu membawa tim kearah yang lebih baik serta menjadikan karyawan memiliki rasa puas terhadap pemimpinnya karna merasa lebih dekat dan lebih diperhatikan dalam setiap kegiatan operasional mereka, bukan hanya secara kedinasan namun secara personal dalam pekerjaan sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Dari hasil penelitian ini didapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV, hasil ini juga didukung dengan pernyataan dari Alzoraiki(2018) dari hasil penelitiannya beliau mengungkapkan Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang menginspirasi bawahan mereka untuk menjadikan kebutuhan kelompok sebagai prioritas mereka daripada kepentingan pribadi mereka sendiri (Early & Davenport, 2010; O'Reilly et al., 2010). Oleh karena itu, dalam lingkungan pendidikan sekolah umum saat ini, kepemimpinan transformasional memang kualitas yang diinginkan yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pekerjaan ini dilakukan berdasarkan pengetahuan tentang atribut dan perilaku kepemimpinan dalam pendidikan sekolah umum.

Pendapat lain dari Putu Wahyu (2019) memaparkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan., dan Suarez (2019) mengungkapkan Kepemimpinan LSM membutuhkan praktek prinsip pelayanan, komitmen dan altruisme (Binder-Aviles 2012) dan dampaknya terhadap lingkungan kerja sangat luas didokumentasikan dalam literatur (Conger, Kanungo dan Menon 2000; Stringer 2002).

Berdasarkan hasil penelitian motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi Intrinsik bersumber dari luar yang menjadikan karyawan lebih termotivasi atau semangat dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam penelitian Misalnya saja kemampuan seorang manajer dalam hal memotivasi,

mengarahkan dan berkomunikasi dengan karyawannya akan menentukan keefektifan kinerja seorang manajer. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Listianto yang dikutip oleh Damayanti (2013) yang menyebutkan bahwa “Semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan”. Dengan diberikannya motivasi pada setiap karyawan, diharapkan setiap individu akan bekerja lebih keras lagi dan lebih antusias untuk menyelesaikan tugasnya demi mencapai kinerja yang maksimal.

Namun hasil penelitian ini didapat bahwa motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja hasil ini dapat terjadi karena TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV merasa bahwa motivasi intrinsik yang diterima atau dapatkan selama ini sudah menjadi habit yang menjadikan karyawan terbiasa dengan situasi atau kondisi demikian misalnya pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, yang justru memberikan pengaruh tidak baik dalam jangka panjang berupa penurunan performa standar kinerja terhadap rata-rata karyawan yang lain, sehingga hasil pekerjaan yang didapat kurang memuaskan. Faktor lain yang bisa menjadi dasar mengapa motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja adalah keribadian dari masing-masing karyawan yang memiliki karakter atau pemikiran bahwa mereka bekerja money oriented dimana para karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) bersedia bekerja secara maksimal atau di luar job desk jika ada pendapatan tambahan, hal ini mengindikasikan rendahnya tingkat tanggung jawab maupun profesionalitas sebagai karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja merupakan salah satu unsur dalam kegiatan berorganisasi atau iklim dari suatu perusahaan. Budaya kerja akan berpengaruh terhadap hasil yang ingin dicapai dan berpengaruh juga pada iklim lingkungan suatu perusahaan. Iklim suatu perusahaan yang kondusif akan menciptakan hasil yang maksimal dan berdampak positif bagi perusahaan. Budaya kerja memiliki kontribusi yang positif bagi perkembangan suatu perusahaan. Jika budaya kerja dalam suatu perusahaan baik, berjalan secara harmonis maka perusahaan tersebut akan cepat berkembang (Yusuf, 2017). Budaya kerja dapat diartikan sebagai norma, kebiasaan, nilai dan prinsip dasar dalam menjalankan suatu pekerjaan. Budaya kerja menjadi dasar atau acuan dalam menjalankan manajemen perusahaan. Budaya kerja erat hubungannya dengan motivasi kerja. Budaya kerja yang baik tentunya akan meningkatkan komitmen, integritas dan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai kinerja yang diharapkan. Hasil riset yang didapat mengungkapkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, hal tersebut dikarenakan budaya kerja yang ada selama ini justru membuat pekerja tidak merasa puas terhadap pekerjaannya, misalnya saja habit pemberian penghargaan yang selalu diterapkan menjadikan pekerja justru sebuah kebiasaan yang kurang baik, sehingga hasil pekerjaan yang dikerjakan kurang maksimal.

Pemimpin perusahaan menjadi sumber yang paling penting dalam pencapaian peningkatan kinerja karyawan dan profitabilitas perusahaan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah

laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Pemimpin yang baik ialah pemimpin yang mampu membawa organisasi atau perusahaannya menjadi organisasi yang hebat dan mampu bersaing sehat untuk selalu menjadi yang terdepan dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut terjadi karena meskipun pemimpin memiliki karakter yang melakukan pendekatan secara personal namun masih belum bisa menjadikan kinerja karyawan PT Pertamina (Persero) Marine Region IV meningkat secara signifikan, dikarenakan untuk peningkatan kinerja karyawan secara signifikan kembali kepada masing-masing personal karyawan tersebut, baik secara kapabilitas maupun secara kepribadian.

Menurut Herzberg, faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Faktor motivasional berhubungan dengan aspek aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan job content atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian motivasi intrinsik berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dikarenakan karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV merasa sudah terbiasa dengan penghargaan maupun hal lain seperti pengembangan diri yang diberikan perusahaan, sehingga hal tersebut merubah pola pikir karyawan menjadi bagian dari kebiasaan bukan bagian dari motivasi bagi mereka.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pertamina (Persero) Marine Region IV. Hal tersebut juga didukung dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Budaya kerja dinyatakan sebagai suatu pernyataan yang bersifat filosofis yang memiliki fungsi untuk menuntut dan mengikat karyawan agar berperilaku sesuai dengan visi dan misi suatu perusahaan. Tujuan adanya budaya kerja yang diciptakan oleh suatu perusahaan adalah untuk membentuk karyawan yang memiliki jiwa profesional dan memiliki integritas yang tinggi. Peningkatan budaya kerja dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Richard, 2002). Kemampuan karyawan yang terbatas, sikap dan perilaku masih perlu ditingkatkan serta kurangnya motivasi dari pimpinan menjadikan para karyawan memiliki budaya kerja yang relatif rendah. Namun, jika pemimpin suatu perusahaan mampu memberikan motivasi kepada karyawannya dengan baik maka hal ini akan berdampak juga pada budaya kerja yang baik pula sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Herman, 2008).

Peningkatan kinerja yang signifikan dengan persentase yang tinggi (diatas 50%) merupakan salah satu keberhasilan karyawan dalam menerapkan budaya kerja sehingga menciptakan iklim lingkungan kerja yang ideal. Hal ini menandakan bahwa budaya kerja yang baik akan menghasilkan output yang bagus dan optimal. Sejalan dengan hasil penelitian Mambang (2015) yang melakukan suatu penelitian terhadap kinerja karyawan

di Kementerian Agama Kalimantan Tengah menunjukkan hasil yang positif yaitu budaya kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 75.56%. Didukung hasil penelitian Mahanani, Lubis & Widiartanto (2019) yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang diterapkan oleh karyawan bagian produksi cetak surat kabar PT. Masscom Graphy Semarang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 63%.

Kinerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawannya. Seorang karyawan dapat merasakan kesenangan dari kegiatan melakukan pekerjaannya dan juga merasakan bahwa dirinya mampu memenuhi kebutuhannya dengan bekerja pada perusahaan tersebut. Pemenuhan kebutuhan dari karyawan dapat membuat karyawan merasa ada perhatian dari perusahaan kepada karyawan, dimana karyawan tersebut diberikan penghargaan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut terjadi karena tingkat kepuasan kerja karyawan belum menjamin peningkatan kinerja, misalnya dari segi pendapatan atau gaji, meskipun karyawan sudah mendapat gaji yang cukup besar namun hal tersebut tidak menjadikan kinerja karyawan meningkat secara signifikan, disisi lain karyawan TKJP PT Pertamina (Persero) Marine Region IV merasa sudah bekerja di perusahaan yang besar, hal tersebut berdampak pada tidak adanya keinginan untuk menjadikan perusahaan lebih maju lagi.

## **PENUTUP**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung pada kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh pada kinerja. Motivasi kerja berpengaruh pada kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh pada kinerja pegawai, sedangkan budaya kerja berpengaruh langsung pada kinerja namun tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa Pemimpin perusahaan hendaknya lebih tegas, mampu dan mau membuka diri untuk menerima masukan dari karyawan mengenai kepemimpinannya. Manajemen perusahaan perlu memperbaiki budaya perusahaan terkait dengan manajemen waktu sehingga karyawan selalu datang dan penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Manajemen perusahaan perlu melakukan refreshing terkait rotasi pekerjaan agar karyawan tidak merasakan bosan dan merasa ada tantangan baru terkait target kerja yang sudah ditetapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Al-Ayyubi, M. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7 (1), 265 - 272.
- Alromaihi, M. A. (2017). Kepuasan Pekerjaan Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Teoritis Hubungan Antara Dua Variabel. *Jurnal Internasional Penelitian Lanjutan*, Vol 6 No 1, Page 1 - 20.
- Alzoraiki, M. (2018). The Effect of the Dimensions of Transformational Leadership on the Teachers' Performance in the Yemeni Public Schools, *European Scientific Journal*, 14(25)
- Aslami, N. (2017). The Effect Of The Non-Physical Work Environment And Job Insecurity On The Performance Of Outsourcing Employee Business Support Through The Motivation As Intervening Variable At Pt. Telekomunikasi Selular Branch Medan. *Proceeding 1st Economics and Business International Conference 2017 (EBIC 2017)*, 376 - 383.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Guzmán, W. M. (2019). Transformational Leadership and Work Environment in Non-Governmental Organizations in La Paz Bolivia, *Proceeding Conference: Transformational Leadership and Wor Climate in NGOs At: LA PAZ BOLIVIA*
- Haqq, N. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo. *BISMA Bisnis dan Manajemen*, 9 (1), 56 - 68
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, 1 (1)
- Isa, M., & Faizal, M. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Busines*, 4 (4) , 1 - 12.
- Jannah, N. W. (2017). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Banjarnegara, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Media Ekonomi*, XVIII (1), 42 - 54.
- Javed, M. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4 (2), 120 - 140
- Joseph, I. (2016). Analysis The Influence Of Physical Work Environment And Non-Physical Work Environment On Employee Productivity In General Hospital Gmim Kalooran Amurang South Minahasa Regency. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16 (4), 407 - 420.
- Lupita, R., & Azzuhri, M. (2015). Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pekerja Pt Pertamina Ru V Balikpapan), *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 4 (1)
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Notoadmodjo, A. P. (2014). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Notoatmojo, M. I. (2016). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Financial Sustainability Ratio Pada Bank Umum Syariah Di Indonesia Periode 2010 - 2014.

*EQUILIBRIUM: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4 (1), 20-42

- Pane, D. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Dosen Politeknik Di Kota Bekasi, *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4 (9) , 1-14
- Prasetya, P. W., & Dewi, I. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Intention To Quit Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen* 8(4). 2042- 2071, <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i04.p06>
- Pusptasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Organisasi. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen* 10(1), 73-84, DOI: 10.19166/derema.v10i1.173
- Rafie, D. S., Azis, N., & Idris, S. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen* , 2(1), 36 - 45.
- Rizqina, Z. A., Adam, M., & Chan, S. (2017). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang (Bpks). *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 59 - 69.
- Saputra, A. T. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4 (1),1 - 8.
- Setiawan, E. Y. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Iss Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya, *E Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, 1 (1) , 31-41.
- Shaju, D., & Shubhashini, D. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. *Journal of Management Research* , Vol 9(1), 117 - 130.
- Suryadi, I., & Efendi, S. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta. *Oikonomia Jurnal Manajemen*, 14 (2). 109-124
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. (2014). *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta : Bandung. 2014.
- Taufiq, A. (2016). Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 7 (2), 158 - 178.
- Wahyuni, E. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, IV (1), 96 - 112.
- Yujuan Lan, & Zhixia, C. (2020). Transformational Leadership, Career Adaptability, and Work Behaviors: The Moderating Role of Task Variety, *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13