

# Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Pemberdayaan Psikologis, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gratia Husada Farma Semarang

<sup>1</sup>Maulana Naufal Hanif, <sup>2</sup>Suhana

<sup>12</sup>Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia

Korespondensi : maulananaufalhanif27@gmail.com

## Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa mengenai pengaruh kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 81 responden dengan menggunakan teknik sampling purposive sampling atau bisa disebut teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diolah menggunakan software SPSS 25. Dan hasil olahdata menunjukkan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel. Uji  $R^2$  mengindikasikan kemampuan variabel bebas mempengaruhi variabel terikat dengan kontribusi sebesar 75,6%. Uji F dengan nilai 29,016 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang menunjukkan bahwa model layak untuk dianalisa lebih lanjut. Dan berdasarkan regresi Uji t, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pemberdayaan psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transaksional, Pemberdayaan Psikologis, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

## Abstract

The purpose of this research is to analyze the influence of transactional leadership, psychological empowerment, and organizational culture on the performance of PT Gratia Husada Farma Semarang employees. The sample in this study amounted to 81 respondents using a purposive sampling technique or what could be called a sampling technique with certain considerations. Primary data was obtained through a questionnaire processed using SPSS 25 software. And the data processing results showed that the research instrument was valid and reliable. The  $R^2$  test indicates the ability of the independent variable to influence the dependent variable with a contribution of 75.6%. The F test has a value of 29.016 with a significance value of  $0.000 < 0.05$ , which indicates that the model is suitable for further analysis. And based on the t test regression, it can be concluded that transactional leadership has no significant effect on employee performance, psychological empowerment has a significant effect on employee performance, and organizational culture has a significant effect on employee performance of PT Gratia Husada Farma Semarang.

**Keyword:** Transactional Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Culture, Employee Performance.

## 1. PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk sosial yang diciptakan oleh Tuhan untuk selalu hidup berkelompok. Kehidupan kelompok yang membuat manusia memerlukan adanya sosok manusia lain untuk menyusun kelompok dan bekerja sama untuk mencapai tujuan masing-masing. Kehidupan kelompok manusia inilah yang kemudian disebut dengan organisasi yang di dalamnya terdapat sumber daya yang harus dikendalikan. Sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan organisasi, kinerja memiliki peran yang penting dalam pelaksanaannya.

Kinerja karyawan mengarah pada peningkatan efisiensi keseluruhan dan produktivitas proses organisasi. Kinerja karyawan mengacu pada kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh seorang pegawai secara efisien dan efektif. Kinerja bisa diukur oleh manajer melalui mekanisme yang berbeda (Saleem dan Amin, 2013). Mengelola kinerja karyawan selalu menjadi tugas yang menantang bagi para manajer di organisasi. Untuk menghadapi keadaan bisnis seperti itu, kemampuan karyawan merupakan elemen kunci untuk keuntungan dan kinerja efektif organisasi (Baard et al., 2014).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja<sup>1</sup>. Hal ini didukung oleh Wibowo (2013) yang menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan indikator untuk membandingkan antara hasil pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang dalam jangka waktu atau periode tertentu. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat, sedangkan usaha dipengaruhi oleh motivasi, insentif dan desain karya.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya gaya kepemimpinan. Ada beberapa jenis kepemimpinan yang bisa seorang pemimpin pilih untuk mengatur bawahannya. Seorang pemimpin yang hanya mengandalkan gaya transaksional akan menerima komitmen sementara dari para karyawan karena kurangnya kemandirian dalam melakukan inovasi dan pengambilan risiko. Meskipun ada keadaan dalam organisasi yang membuat gaya transaksional lebih disukai, namun dalam jangka panjang, hal ini akan menghilangkan peluang para bawahan untuk berkembang. Namun, pemimpin dengan gaya transaksional memiliki peran sentral di berbagai organisasi (Akkaya, 2020; Delegach, Kark, Katz-Navon, dan Van Dijk, 2017; Masa'deh, Obeidat, dan Tarhini, 2016; Puspitasari, Minarsih, dan Saputra, 2019). Model kepemimpinan transaksional diasumsikan dengan pemimpin dan bawahan terlibat dalam hubungan dua dimensi berdasarkan tugas yang harus diselesaikan dan kepuasan bersama.

Kepemimpinan transaksional menjalankan perusahaan dengan sistem dan aturan yang berlaku. Seperti pernyataan Vito et al., (2014) bahwa kepemimpinan transaksional dibangun atas dasar hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya. Ini menggambarkan hubungan antara atasan dan bawahan di mana nilai-nilai ekonomi, politik, dan psikologis dipertukarkan sebagai imbalan untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditentukan (Ravichandran et al., 2007). Dan kepemimpinan semacam ini menggunakan penghargaan dan sanksi dalam berurusan dengan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Jensen et al., 2016).

Penelitian yang dilakukan Masa'deh et al., (2016) tentang pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja perusahaan. Data yang dikumpulkan dari 179 pegawai di dewan tinggi pemuda di Yordania diuji secara empiris menggunakan model persamaan struktural. Temuannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Hal ini didukung pendapat beberapa peneliti bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Abu Nasra & Arar, 2020; Bass, 1985; Piccolo & Colquitt, 2006; Vigoda-Gadot, 2007). Dari uraian di atas, dapat diambil sebagai hipotesis bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

*H1: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Selain itu, pemberdayaan psikologis menghasilkan efikasi diri dan motivasi tugas intrinsik di kalangan karyawan dan keduanya terbukti memberikan dampak positif pada kinerja kerja<sup>4</sup>. Disebutkan secara psikologis bahwa karyawan yang diberdayakan memiliki kapasitas penyerapan pengetahuan yang lebih besar dan hal ini semakin meningkatkan kinerja karyawan (Siachou dan Gkorezis, 2014). Menurut pendapat Çetin dan Askun (2018), perasaan diberdayakan bertindak sebagai pendorong yang membimbing perilaku dan meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai karyawan yang diberdayakan, karyawan merasa

yakin dengan kemampuan untuk bekerja dan mempertimbangkan layanan yang mereka berikan kepada pelanggan dengan makna tertentu, mereka merasakan energi positif di tempat kerja yang membantu mereka memberikan pelayanan yang baik dan lebih umum lagi.

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai motivasi intrinsik yang mencerminkan rasa pengendalian diri dalam kaitannya dengan pekerjaan seseorang dan keterlibatan secara aktif dalam pekerjaannya (Seibert et al., 2011). Pemberdayaan psikologis merupakan faktor penting dalam pemberdayaan di tempat kerja yang memperkuat kondisi kerja karyawan dengan motivasi intrinsik (Aggarwal et al., 2018). Luthans dalam Kim dan George (2015) mengatakan bahwa pemberdayaan dapat didefinisikan sebagai mengakui dan melepaskan ke dalam kekuatan yang dimiliki seseorang dalam menggunakan pengetahuan dan motivasi internal. Komponen pemberdayaan psikologis ini menggambarkan orientasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan dikaitkan dengan hasil yang positif.

Penelitian Kundu et al., 2019 adalah tentang kepemimpinan yang memberdayakan dan kinerja dengan pemberdayaan psikologis sebagai mediasinya. Analisis bootstrap mengungkapkan bahwa dimensi individu dari pemberdayaan psikologis secara serial memediasi pengaruh perilaku kepemimpinan yang memberdayakan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang diberdayakan merasakan “kepemilikan” atas pekerjaan dan ini mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari sekadar kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat beberapa peneliti yang menyebutkan bahwa pemberdayaan psikologis berkorelasi secara positif terhadap kinerja karyawan (Seibert et al., 2011; Aryee et al., 2012; Avery et al., 2013; Dust et al., 2014; Maynard et al., 2014). Dari uraian di atas, dapat diambil sebagai hipotesis bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## *H2: Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Menurut Pujiono et al., (2020) budaya organisasi merupakan suatu sistem makna, nilai dan keyakinan dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai acuan tindakan dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya menjadi identitas atau ciri utama organisasi. Budaya yang kuat itu bermanfaat untuk mengarahkan perilaku karena membantu karyawan untuk mempunyai prestasi kerja yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh Raf et al., (2014) bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini, dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan oleh seluruh anggota organisasi sebagai sistem perekat yang menjadi acuan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna, nilai, dan keyakinan dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai acuan tindakan dan pembeda suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang menjadi identitas atau ciri utama organisasi. Budaya yang kuat merupakan instrumen yang berguna untuk mengarahkan perilaku karena membantu karyawan untuk mempunyai prestasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pada awal karirnya, seorang karyawan harus memahami budaya organisasinya<sup>5</sup>. Selain itu, kebudayaan bukanlah suatu filsafat atau suatu sistem nilai yang dibicarakan atau dituangkan dalam anggaran dasar suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu asumsi yang mendasari nilai-nilai yang menentukan perilaku individu, suasana dan bagaimana kepemimpinan diterapkan dalam suatu organisasi. Dalam memiliki budaya tertentu, suatu organisasi menarik individu-individu dengan karakteristik tertentu. Budaya organisasi mungkin bersifat *non-formal* atau tidak tertulis tetapi mempunyai peran penting dalam menentukan cara berpikir, sikap dan perspektif karyawannya.

Penelitian yang dilakukan adalah tentang pengaruh kepemimpinan budaya organisasi terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks ini, budaya mengacu pada nilai dan karakteristik organisasi yang memungkinkan organisasi tersebut menonjol dibandingkan pesaingnya. Budaya organisasi yang berkembang dengan baik akan mempengaruhi perilaku pegawai dan mendorong mereka untuk mempunyai prestasi yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Pawirosumarto et al., 2017, Allard (2010), Raf et al. (2014), Muparrih dan

Santoso (2013) dan Harlina et al., (2013) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari uraian di atas, bisa diambil sebagai hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

*H3: Budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.*

Kinerja menjadi faktor yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal itupun berlaku pada PT. Gratia Husada Farma Semarang yang berlokasi di Klego, Ngempon, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah, 50552. PT. Gratia Husada Farma Semarang atau yang lebih dikenal dengan HUFA yang masih memiliki beberapa permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawannya. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, PT Gratia Husada Farma Semarang terus meningkatkan penerapan kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan budaya organisasi yang tepat terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi dengan *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dari penelitian yang dilakukan yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Pada penelitian pemberdayaan psikologis yang didukung oleh penelitian Kundu et al., (2019), Frazier dan Fainshmidt, (2012); Jauhari et al., (2016); Stan et al., (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan budaya organisasi yang didukung oleh penelitian dari Fakhar Shahzad (2019) dan García-Fernández et al., 2018 bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh dari kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang.

## 2. METODE

### Objek dan Populasi Penelitian

Obyek penelitian yang digunakan peneliti adalah karyawan pada PT. Gratia Jaya Farma Semarang yang berlokasi di Klego, Ngempon, Kecamatan Bergas, Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah, 50552. Variabel yang diteliti terdiri dari kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, budaya organisasi sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Sugiyono (2017:119) mengemukakan definisi populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek dan subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek dan objek itu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen HRD Umum pada PT Gratia Husada Farma sejumlah 88 karyawan.

### Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:08) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah

ditetapkan. Data primer menurut Sugiyono (2017:456) yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer ini didapatkan dari sampel yang telah diteliti dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk *Google Form* kepada karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang yang merupakan sumber data untuk penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang telah dibagikan.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan kuesioner berupa *Google Form* yang disebarakan kepada karyawan departemen HRD Umum PT Gratia Husada Farma yang ditentukan sebagai sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan Skala Likert untuk mengukur variabel. Masing-masing item skala, mempunyai lima kategori, yang berkisar antara "sangat tidak setuju" sampai dengan "sangat setuju", dengan pemberian bobot nilai numerik yang berkisar 1 sampai 5.

### Teknik Pengambilan Sampel

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel bersyarat (*purposive sampling*). *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. (Sugiyono, 2017: 138). Kriteria karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap/kontrak yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun. Dan berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang memenuhi kriteria pada penelitian ini sebanyak 81 karyawan dari departemen HRD Umum PT Gratia Husada Farma Semarang.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Menurut Ghozali (2017:52) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dasar Pengambilan keputusan valid atau tidaknya butir-butir pertanyaan dalam kuesioner adalah menggunakan KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dengan kriteria nilai  $> 0,5$ . Sedangkan untuk masing-masing item, sebuah item dinyatakan valid apabila memiliki nilai uji atau nilai *loading factor* (*Component Matrix*) yang memiliki  $> 0,4$ . Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	KMO	Sig. Bartlett's Test	Component Matrix	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional	X1.1	0,752	0,000	0,849	Valid
	X1.2			0,800	Valid
	X1.3			0,807	Valid
	X1.4			0,690	Valid
	X1.5			0,339	Tidak Valid
Pemberdayaan Psikologis	X2.1	0,735	0,000	0,531	Valid
	X2.2			0,562	Valid
	X2.3			0,654	Valid
	X2.4			0,586	Valid

Budaya Organisasi	X2.5	0,745	0,000	0,678	Valid
	X2.6			0,515	Valid
	X2.7			0,587	Valid
	X2.8			0,555	Valid
	X2.9			0,655	Valid
	X3.1			0,531	Valid
	X3.2			0,627	Valid
	X3.3			0,651	Valid
	X3.4			0,543	Valid
	X3.5			0,560	Valid
	X3.6			0,573	Valid
	X3.7			0,592	Valid
	X3.8			0,557	Valid
Kinerja Karyawan	X3.9			0,623	Valid
	X3.10			0,532	Valid
	X3.11			0,754	Valid
	X3.12			0,619	Valid
	X3.13			0,569	Valid
	Y1	0,745	0,000	0,517	Valid
	Y2			0,562	Valid
	Y3			0,651	Valid
	Y4			0,571	Valid
	Y5			0,546	Valid
	Y6			0,520	Valid
	Y7			0,503	Valid
	Y8			0,625	Valid
	Y9			0,742	Valid
	Y10			0,718	Valid
	Y11			0,791	Valid
	Y12			0,634	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Hasil dari uji validitas menunjukkan bahwa nilai KMO pada setiap item lebih besar dari 0,5 dan sig. Bartlett's test  $\leq 0,05$  ini berarti bahwa sampel sudah mencukupi, namun terdapat satu item pada variabel X1.5 yang memiliki nilai *Loading Factor*  $\leq 0,4$  sehingga item tersebut dihilangkan pada uji berikutnya. Sementara itu nilai *Loading Factor* selain item X1.5 nilainya lebih dari 0,4 maka variabel kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur variabel.

### Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2017:47) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$ . Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan(X1)	0,803	0,7	Reliabel
2	Budaya Organisasi(X2)	0,755	0,7	Reliabel
3	Kepuasan Kerja(X3)	0,845	0,7	Reliabel
4	Turnover Intention(Y)	0,851	0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Hasil uji reliabilitas dari keempat variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) dengan standar yang harus diperoleh yaitu sebesar 0,7. Dan seluruh variabel yang ada dalam penelitian ini (kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 yang dinyatakan reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pengukur variabel dari kuesioner ini reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan pada penelitian ini merupakan kuesioner yang dapat diandalkan.

### Hasil Uji F

Uji F bertujuan untuk menunjukan apakah semua variabel bebas yang dimaksudkan pada model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (terikat). Dasar pengambilan keputusan yang digunakan uji F yaitu dengan membandingkan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi < 0,05 maka dapat dikatakan terdapat model fit dengan data. Namun, jika nilai probabilitas > 0,05 maka model tidak fit dengan data (Ghozali 2016:96). Hasil uji F dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil Uji F

Persamaan Variabel	Uji F	
	F	Sig.
Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan	79,573	0,000
Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kinerja Karyawan		
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan		
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan		

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 3 dapat diperoleh hasil nilai  $F_{hitung}$  sebesar 79,573 yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu 2,723 dan memiliki nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Oleh karena itu, variabel kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan, sehingga variabel ini dinyatakan layak dan dapat dikaji lebih lanjut.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi (Adjusted $R^2$ )

Menurut Ghozali (2016:95) koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai adjusted  $R^2$  yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel-variabel terikat sangat terbatas. Semakin

tinggi nilai adjusted  $R^2$  maka semakin tinggi variabel bebas dapat menjelaskan variasi variabel terikat. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dalam penelitian ini bisa dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji ( $R^2$ )

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,870 <sup>a</sup>	0,756	0,747	0,0523

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 4, dapat diperoleh hasil bahwa nilai korelasi ( $R$ ) yaitu sebesar 0,870. Dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari penelitian ini yaitu sebesar 0,756, yang memiliki arti bahwa pengaruh variabel independen (kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) yaitu sebesar 75,6%. Hal ini menunjukkan bahwa sisanya yaitu 24,4% dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Hasil Analisis Regresi Berganda

Untuk mengetahui hal tersebut maka dilakukan uji regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS 23. Analisis ini digunakan karena peneliti ingin mengetahui bagaimana variabel terikat dapat diprediksikan melalui variabel bebas secara individual dengan kata lain untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2017:207). Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Constant	3,632	0,098		37,120	0,000
Gaya Kepemimpinan	-0,010	0,010	-0,056	-0,977	0,332
Budaya Organisasi	0,320	0,015	0,124	2,107	0,038
Kepuasan Kerja	0,209	0,015	0,815	13,683	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 5 di atas, diperoleh hasil persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 3,632 - 0,010X_1 + 0,320X_2 + 0,209X_3$$

Persamaan tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan ( $\beta_1$ ) = -0,010 (bernilai negatif) yang artinya bahwa variabel kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Dalam arti lain, jika kepemimpinan transaksional mengalami kenaikan 1 poin, maka kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang akan mengalami penurunan sebesar 0,010 atau 1%.
2. Pemberdayaan Psikologis ( $\beta_2$ ) = 0,320, nilai yang positif menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dari variabel pemberdayaan psikologis terhadap kinerja karyawan. Dan apabila pemberdayaan psikologis meningkat 1 poin, maka kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang akan meningkat sebesar 0,320 atau 32%.



- Budaya Organisasi ( $\beta_3$ ) = 0,209, nilai positif meunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Yang memiliki arti jika variabel budaya organisasi meningkat 1 poin, maka kinerja karyawan pada PT Gratia Husada Farma akan meningkat sebesar 0,209 atau 20,9%.

### Hasil Uji t

Menurut Ghazali (2016:97) Uji t bertujuan untuk menguji seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel-variabel independen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji t

Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Constant	3,632	0,098		37,120	0,000
Gaya Kepemimpinan	-0,010	0,010	-0,056	-0,977	0,332
Budaya Organisasi	0,320	0,015	0,124	2,107	0,038
Kepuasan Kerja	0,209	0,015	0,815	13,683	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 6 di atas, diperoleh hasil Uji t sebagai berikut:

- Dari hasil pengujian variabel independen (Kepemimpinan Transaksional) menunjukkan nilai beta sebesar -0,010 dan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,332. Karena nilai signifikansi  $> 0,05$  dan nilai beta yang negatif maka dapat diartikan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang.
- Dari hasil pengujian variabel independen (Pemberdayaan Psikologis) menunjukkan nilai beta sebesar 0,320 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Karena arah beta yang positif dan nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Dari hasil pengujian variabel independen (Budaya Organisasi) menunjukkan nilai beta sebesar 0,209 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai beta yang positif dan taraf signifikansi  $< 0,05$ , maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Pembahasan

#### Kepemimpinan Transaksional Tidak Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil koefisien regresi variabel kepemimpinan transaksional menunjukkan beta dengan arah negatif senilai -0,010 dan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,332. Dan artinya bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan, bahwa kepemimpinan transaksional yang terjadi pada PT Gratia Husada Farma Semarang tidak berjalan dengan baik. Hal ini didukung oleh adanya satu item X1.5 yang berbunyi “pimpinan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan” dalam kuesioner variabel kepemimpinan transaksional yang dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai  $< 0,4$ . Hal tersebut menyatakan bahwa kurang setujunya responden dengan peringatan atau sanksi yang dilakukan dalam terjadinya kesalahan dalam proses kerja.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatian kepada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Adapun sanksi dapat menjadi motivasi untuk karyawan agar memiliki kinerja yang baik, namun hal tersebut berbeda dengan yang terjadi pada PT Gratia Husada Farma. Hasil penelitian ini didukung oleh Awamleh et al., (2005) yang mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan. Penelitian dari Shahhosseini et al., (2013) yang juga menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

### **Pemberdayaan Psikologis Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil koefisien regresi variabel pemberdayaan psikologis menunjukkan nilai beta dengan arah positif sebesar 0,320 dan nilai signifikansi sebesar  $0,038 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan arti lain, apabila pemberdayaan psikologis meningkat maka kinerja karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang akan semakin meningkat. Dapat dilihat dari item-item variabel pemberdayaan psikologis yang disebarkan kepada 81 responden dalam penelitian ini yang menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,50 yang berarti cukup baik.

Karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini setuju apabila rasa diberi kepercayaan untuk mengontrol pekerjaannya secara mandiri justru dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Chiang & Hsieh (2012) yang menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan secara positif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Hal ini diperkuat penelitian dari Sun (2016) pemberdayaan psikologis memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pekerjaan, yang berarti bahwa karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi juga memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi.

### **Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil koefisien variabel budaya organisasi menunjukkan nilai beta yang positif sebesar 0,209 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi  $< 0,05$  maka dapat diartikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin meningkatnya budaya organisasi yang terjadi pada PT Gratia Husada Farma Semarang maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini diperjelas oleh hasil sebaran kuesioner kepada 81 responden memiliki nilai rata-rata yang dihasilkan sebesar 4,54. Dan artinya bahwa praktik budaya organisasi pada PT Gratia Husada Farma dapat berjalan dengan baik.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai atau simbol yang dipahami, diyakini dan dianut bersama. PT Gratia Husada Farma yang memprioritaskan segala keputusan agar tidak merugikan karyawan menjadikan karyawan merasa dihargai dan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Allard (2010), Raf et al. (2014), Muparrih dan Santoso (2013) dan Harlina et al., (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **4. KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan. Adanya ketidakcocokan yang terjadi pada PT Gratia Husada Farma dengan konsep kepemimpinan transaksional yang menyebabkan tidak signifikannya

pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena rasa diberi kepercayaan untuk mengontrol pekerjaan secara mandiri justru dapat meningkatkan kinerja. Bagi karyawan PT Gratia Husada Farma Semarang dengan diberi kepercayaan terhadap kontrol pekerjaan membuat kepuasan kerja individu meningkat sekaligus memotivasi karyawan untuk lebih inovatif. Dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena prioritas PT Gratia Husada Farma Semarang dalam mengambil keputusan agar tidak merugikan karyawan, sehingga menjadikan karyawan merasa dihargai dan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

## 5. SARAN

Dengan adanya kesimpulan yang dibuat, PT Gratia Husada Farma Semarang diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai-nilai positif dari pemberdayaan psikologis dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini tidak menemukan pengaruh kepemimpinan transaksional yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan pada penelitian yang akan datang dapat menggunakan variabel lain sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Silaen, N. R., Syamsuriansyah & Chaerunnisah, R. *Kinerja Karyawan. Suparyanto dan Rosad* (2015 vol. 5 (2020).
- [2] Masa'deh, R., Obeidat, B. Y. & Tarhini, A. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *J. Manag. Dev.* **35**, 681–705 (2016).
- [3] Abu Nasra, M. & Arar, K. Leadership style and teacher performance: mediating role of occupational perception. *Int. J. Educ. Manag.* **34**, 186–202 (2020).
- [4] Kundu, S. C., Kumar, S. & Gahlawat, N. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Manag. Res. Rev.* **42**, 605–624 (2019).
- [5] Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati & Wijayanti, R. The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable. *Int. J. Public Leadersh.* **16**, 319–335 (2020).
- [6] Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. & Gunawan, R. The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *Int. J. Law Manag.* **59**, 1337–1358 (2017).
- [7] Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. & Ben Ayed, A. K. Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *J. Serv. Mark.* **32**, 868–879 (2018).
- [8] McMurray, A. J., Islam, M., Sarros, J. C. & Pirola-Merlo, A. The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadersh. Organ. Dev. J.* **33**, 522–549 (2012).
- [9] García-Fernández, J., Martelo-Landrogué, S., Vélez-Colon, L. & Cepeda-Carrión, G. An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *J. Hosp. Tour. Technol.* **9**, 438–454 (2018).

- [10] Kurniawan, A. D. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pemberdayaan Psikologis, Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pekerjaan (Studi Kasus: Perawat Inap Rumah Sakit X Gresik). *Repos. Inst. Teknol. Sepuluh Nop. Surabaya* (2020)