

## Pengaruh *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction* Dan *Organizational Culture* Terhadap *Employee Performance*

Bagus Aldi Saryono<sup>1</sup>, Desy Prastyani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Esa Unggul, Indonesia

E-mail: Bagusaldisaryono@gmail.com<sup>1</sup>, desy.prastyani@esaunggul.ac.id<sup>2</sup>

### Article History:

Received: 24 September 2025

Revised: 30 Oktober 2025

Accepted: 19 November 2025

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

**Abstract:** *Transformational leadership berperan penting dalam strategi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dengan memberikan dampak dari gaya pengembangan kepemimpinan dalam memberikan visi dan misi organisasi untuk memperluas perspektif karyawan dan meningkatkan performance karyawan. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengukur lebih spesifik pengaruh dari transformational leadership terhadap job satisfaction, organizational culture dan employee performance pada karyawan staff industri farmasi. Jenis penelitian ini kuantitatif dengan teknik purposive sampling yang disebarkan melalui kuesioner kepada 200 responden staff industri farmasi berlokasi di wilayah Tangerang. Analisis data primer dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan lima hipotesis yang diajukan diterima, dan variabel transformational leadership memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap organizational culture. Penelitian ini memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan employee performance dapat melihat dari beberapa faktor job satisfaction dan organizational culture yang dibentuk dari transformational leadership secara optimal dan terukur. Pada penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat memperluas wilayah penelitian dan mencari objek dibidang lainnya.*

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan dan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut, sumber daya manusia harus meningkatkan *employee performance* demi peningkatan kinerja yang berkesinambungan, kenyamanan kerja, dan keuntungan bagi perusahaan (Hutomo *et al.*, 2020). Pentingnya sumber daya manusia juga perlu disadari dengan besarnya peranannya terhadap *employee performance* dan suatu organisasi (Kuvaas, 2006). *Employee performance* yang baik merupakan langkah menuju pencapaian tujuan organisasi untuk meningkatkan *employee performance* (Jnaneswar & Ranjit, 2020).

Pentingnya kinerja seorang pegawai dalam mencapai suatu tujuan sangat dipengaruhi oleh

sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi (Mach *et al.*, 2022). *Employee performance* merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan dengan memiliki kreativitas, ide, dan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Jnaneswar & Ranjit, 2020). Pencapaian dan peningkatan *employee performance* pada perusahaan memerlukan keterlibatan pegawai secara aktif dengan cara meningkatkan motivasi dan memenuhi *job satisfaction*. *Employee performance* juga mencerminkan perilaku yang diukur dengan kemampuan individu untuk tujuan perusahaan (Soelton *et al.*, 2021).

Penelitian ini penting dilakukan untuk memperluas praktik sumber daya manusia terkait *employee performance* dalam suatu organisasi (Eliyana *et al.*, 2019). Untuk mempertahankan *employee performance* pada sebuah perusahaan, ternyata gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terutama *transformational leadership* (Keskes *et al.*, 2018). *Transformational leadership* menjadi variabel penting untuk diteliti karena dinilai sebagai faktor pendukung utama dalam menciptakan keberhasilan perusahaan dalam mencapai serangkaian sasaran organisasi (Ratnasari & Sutjahjo, 2017).

*Transformational leadership* juga mampu membuat persepsi sebagai individu yang dapat mendukung dan memberikan perhatian kepada bawahan dengan pertimbangan individual, melalui motivasi inspirasional dan karisma (Stashevsky & Koslowsky, 2006). Kemudian *job satisfaction* juga penting diteliti karena menjadi salah satu faktor dalam menentukan keberhasilan organisasi. *Job satisfaction* diukur dengan berfokus pada persepsi karyawan melalui kepuasan mereka ketika bekerja (Haar & Spell, 2009). Peningkatan *job satisfaction* terhadap karyawan akan mengoptimalkan mereka ketika bekerja, sebab sumber *job satisfaction* memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan (Arifiani *et al.*, 2020).

Faktor lain yang mempunyai pengaruh kuat dalam penentuan keberhasilan perusahaan yaitu *organizational culture* (Chen *et al.*, 2016). *Organizational culture* sangat penting karena sebagai tahap di mana karyawan mengakui kelompok tertentu dengan tujuan, dan berharap untuk mempertahankan status sebagai anggota kelompok (Morrison, 2002). Hettiararchchi & Jayarathna (2014) mengklaim bahwa *organizational culture* muncul berdasarkan pengalaman tentang sikap karyawan pada organisasi itu sendiri. Almutairi (2015) menyampaikan bahwa *organizational culture* membantu menumbuhkan kemajuan organisasi secara efektif dan dapat mengendalikan sumber daya lainnya guna memberikan kontribusi yang optimal.

Penelitian ini mereplikasi dari penelitian Eliyana *et al.* (2019). Adapun kesenjangan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu, penelitian terdahulu meneliti industri kepelabuhanan dan pelayaran Indonesia sedangkan penelitian ini meneliti industri farmasi di Indonesia. Kemudian peneliti merubah variabel *organizational commitment* menjadi *organizational culture* untuk mengukur lebih spesifik *transformational leadership* dalam memberikan efektivitas praktik sumber daya manusia dalam organisasi di lingkungan kerja industri farmasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur lebih spesifik pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *job satisfaction*, *organizational culture* dan *employee performance* pada karyawan industri farmasi di Indonesia. Kemudian untuk mengetahui variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap *employee performance*. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori/keilmuan manajemen sumber daya manusia dan juga memberikan peningkatan pada *employee performance* industri farmasi.

## LANDASAN TEORI

---

### ***Transformational Leadership***

Hsiao & Chang (2011) *transformational leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pengembangan visi, perubahan budaya dan perubahan organisasi. *Transformational leadership* juga diartikan sebagai pengaruh yang dianggap ideal, motivasi yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual (Keskes *et al.*, 2018). Kemudian penelitian dari Andriani *et al.* (2018) menyatakan *transformational leadership* adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain di sisi pencapaian organisasi yang signifikan. *Transformational leadership* adalah para pemimpin yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik (Manzoor *et al.*, 2019). Juga dalam penelitiannya mengatakan bahwa *transformational leadership* merupakan model kepemimpinan yang diyakini efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Meria *et al.*, 2022).

### ***Job Satisfaction***

Menurut Nataliana & Wijono (2018) *job satisfaction* merupakan perasaan yang baik terhadap suatu tugas yang tampak dari penilaian individu yang luas dan jelas. Kemudian menurut Rahestha *et al.* (2020) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Adapun Thanan *et al.* (2021) *job satisfaction* ialah perasaan positif yang dibawa dengan keyakinan bahwa pekerjaan seseorang menjunjung tujuan besar. *Job satisfaction* merupakan ukuran perasaan emosional yang menyenangkan yang dimiliki seseorang dari berbagai situasi kerjanya, kepuasan kerja kognitif merupakan ukuran persepsi, perasaan, dan reaksi karyawan (Yanuar *et al.*, 2021). Sedangkan Seema *et al.* (2021) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

### ***Organizational Culture***

Chen *et al.* (2016) *organizational culture* didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi, dan nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Kemudian menurut Elshanti (2017) *organizational culture* 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. Adapun menurut Adeinat & Abdulfatah (2019) *organizational culture* dapat juga dikatakan sebagai kebiasaan yang terus berulang-ulang dan menjadi nilai dan gaya hidup oleh sekelompok individu dalam organisasi yang diikuti oleh individu berikutnya. Sementara itu menurut Alkhadra *et al.* (2023) *organizational culture* 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.

### ***Employee performance***

Menurut Onsardi *et al.* (2019) *employee performance* adalah kualitas dan kuantitas dalam pergerakan individu atau kelompok yang diperoleh dari pengalaman yang berkembang dan keinginan untuk berhasil. *Employee performance* juga merupakan hasil kerja secara kualitas dan

---

kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nasab & Afshari, 2019). Menurut Ramli *et al.* (2020) *employee performance* adalah suatu tindakan yang relevan dari seorang karyawan untuk melakukan yang harus dilakukan secara terus menerus dan akan meningkat ketika karyawan mencoba dan berhasil melakukan lebih cepat dan lebih baik sesuai instruksi yang telah diberikan. *Employee performance* juga didefinisikan sebagai standar yang telah ditetapkan yang digunakan untuk bukti bahwa seseorang telah melakukan usaha yang maksimal dan pekerjaan ini merupakan tanda seseorang memiliki potensi yang dapat diciptakan untuk mengemban tugas yang lebih penting, misalnya kualitas pekerjaan, kecepatan dan ketepatan pekerjaan, kerja, inisiatif dalam kerja, kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan bekerja sama (Soelton *et al.*, 2021; Hafidz & Nurdiansyah, 2024).

## **METODE PENELITIAN**

Terdapat 20 indikator pada kuesioner penelitian ini, pengukuran terkait variabel *Transformational Leadership* terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Manzoor *et al.*, 2019). Pengukuran variabel *Job Satisfaction* terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Seema *et al.*, 2021). Pengukuran variabel *Organizational Culture* terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Adeinat & Abdulfatah, 2019). Pengukuran variabel *Employee Performance* terdiri dari 5 pernyataan diadopsi dari (Soelton *et al.*, 2021), sehingga dalam penelitian ini memiliki 20 pertanyaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-propability* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis *non-propability* yang akan digunakan untuk mengumpulkan data adalah *purposive sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang akan digunakan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan staff pada industri farmasi di Tangerang. Karena keterbatasan sumber daya penelitian maka digunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* dengan kriteria yang ditentukan oleh peneliti adalah karyawan staff berusia 20 - 55 tahun dengan pendidikan terakhir Diploma 3 dan telah bekerja selama 2 tahun terakhir.

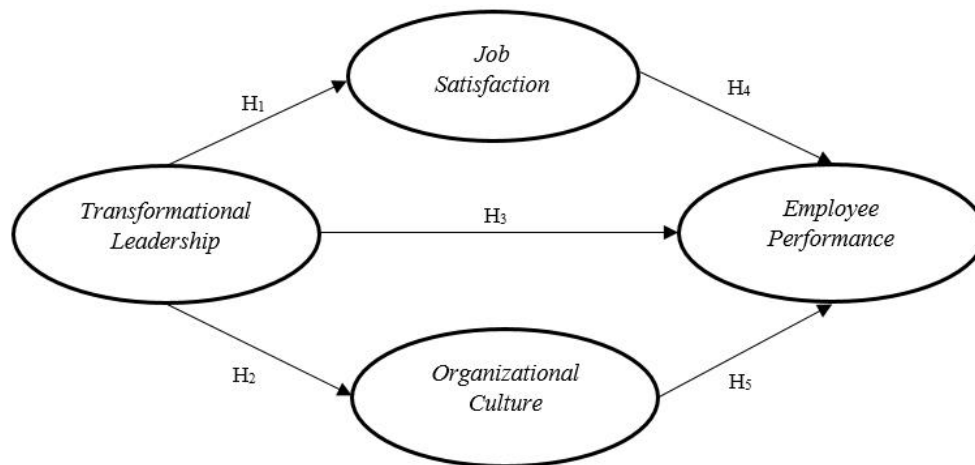
Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *google form*. Pengumpulan data dilakukan sebanyak dua kali. Kuesioner menggunakan pengukuran skala *Likert* dengan skala penilaian 1 sampai 5. Dimana skor lima berarti sangat setuju (SS), skor empat setuju (S), untuk skor tiga netral (N), skor dua tidak setuju (TS), dan skor satu sangat tidak setuju (STS). Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), dengan penentuan jumlah sampel berdasarkan Hair *et al.* (2021) menyebutkan bahwa sampel yang dapat digunakan adalah minimal 5-10 kali jumlah pertanyaan, maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak (20×10) 200 responden.

Teknik pengumpulan data diawali dengan penyebaran kuesioner awal (*pretest*) kepada 30 responden dan akan dilakukan uji validitas dan reabilitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji dan mengukur model yang dihipotesiskan. Uji validitas dilakukan menggunakan pengukuran *Kaiser Mser Olkin* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) *anti image matrix correlation* dengan ketentuan nilai analisis faktor yang dapat diterima yaitu jika  $KMO \geq 0,5$  dan  $MSA \geq 0,5$ . Selanjutnya, uji reabilitas melihat pada nilai *Cronbach alpha* dengan ketentuan nilai yang dapat diterima yaitu  $\geq 0,6$  (Hair *et al.*, 2021).

Kemudian, analisis terhadap data primer yang berjumlah 200 responden menggunakan metode *Structural Equation Modeling Partial Least Square* yang akan menguji *outer* model dan

---

*inner* model. Pengujian *outer* model terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas, kolinearitas, dan *R square adjusted*. Sedangkan dalam pengujian *inner* model dengan kriteria *p-value*, t-statistik, sampel original. Menurut penelitian (Hair *et al.*, 2021), nilai yang memenuhi validitas konvergen yaitu  $> 0,7$  untuk *loading factor* dan untuk nilai AVE yaitu  $> 0,5$ . Selanjutnya, menurut Hair *et al.* (2021) jika pada nilai T statistik lebih besar dari pada T tabel (1,650) dengan *P value*  $< 0,05$  maka hal ini dapat dikatakan memiliki pengaruh positif, sebaliknya arah hubungan tersebut dapat ditentukan dengan melihat nilai sampel original. Maka model penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Penelitian**

Berdasarkan kerangka diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*  
 H2 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Culture*  
 H3 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*  
 H4 : *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*  
 H5 : *Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas pada tahap *pretest* mengacu pada nilai *Kaiser Msyer Olkin* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) *anti image matrix correlation* dengan ketentuan  $\geq 0,50$  (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, didapatkan nilai KMO dan nilai MSA  $\geq 0,50$  dari masing-masing indikator yang berjumlah 20 pernyataan sehingga semua indikator tersebut memenuhi persyaratan validitas dan dapat digunakan pada tahapan analisis selanjutnya. Kemudian, pada pengujian reabilitas mengacu pada *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan  $\geq 0,6$  (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan pengujian reliabilitas tersebut diperoleh hasil yakni semua indikator pernyataan mendapatkan nilai  $\geq 0,6$  melampaui batas nilai yang telah ditetapkan tersebut sehingga menunjukkan seluruh indikator dalam penelitian ini reliabel dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap industri farmasi di Tangerang, berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner secara *online* melalui *google form* diperoleh 200 responden, terdiri dari jenis kelamin laki-laki sebanyak 90 orang (45%) dan perempuan sebanyak 110 orang (55%). Untuk rentang usia didominasi 20-28 tahun sebanyak 134 orang (67%), usia 29-37 tahun sebanyak 22 orang atau (11,2%), usia 38-46 tahun sebanyak 20 orang atau (10,1%),

dan usia 47-55 tahun sebanyak 24 orang (11,7%). Selanjutnya tingkat pendidikan didominasi oleh Sarjana sebanyak 101 orang (50,5%), Diploma sebanyak 76 orang (37,8%), dan Magister sebanyak 23 orang (11,7%). Kemudian status pernikahan didominasi oleh karyawan yang belum menikah sebanyak 132 orang (66%), sudah menikah sebanyak 50 orang (25%), dan bercerai sebanyak 18 orang (9%).

#### Hasil Pengujian *Outer Model*

**Tabel 1. Hasil *Outer Model***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE
<i>Employee Performance</i>	EP1	0.733	0.800	0.862	0.555
	EP2	0.742			
	EP3	0.720			
	EP4	0.774			
	EP5	0.775			
<i>Job Satisfactor</i>	JS1	0.753	0.814	0.869	0.571
	JS2	0.771			
	JS3	0.754			
	JS4	0.739			
	JS5	0.762			
<i>Organizational Culture</i>	OC1	0.713	0.841	0.888	0.615
	OC2	0.760			
	OC3	0.713			
	OC4	0.846			
	OC5	0.875			
<i>Transformational Leadership</i>	TL1	0.763	0.801	0.863	0.557
	TL2	0.727			
	TL3	0.732			
	TL4	0.792			
	TL5	0.715			

Nilai validitas konvergen dapat diketahui dengan melihat nilai *loading factor* pada tabel *external loading* dan juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Hair *et al.* (2021) besaran tetap yang harus dipenuhi untuk mengukur validitas konvergen adalah  $> 0,7$ , kemudian untuk pemuatan faktor dan AVE dengan nilai  $> 0,5$ . Pada penelitian ini hasil nilai *loading factor* yang diperoleh dari 20 indikator adalah  $> 0,7$ , maka dinyatakan 20 indikator tersebut dapat diterima, dan nilai AVE  $> 0,5$  sehingga sudah lolos dari ketentuan dan dapat disimpulkan bahwa 20 indikator tersebut dapat diterima. Selain itu, uji reliabilitas konsistensi internal yang digunakan untuk mengukur kemampuan indikator dapat mengukur konstruk latennya berdasarkan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk dapat diterima  $> 0,6 - 0,7$  (Hair *et al.*, 2021). Hasil olah data diperoleh bahwa seluruh variabel laten (konstruk) memiliki nilai *Composite Reliability*  $> 0,7$ . dan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ . Dengan demikian, baik nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* sudah lolos dari ketentuan.

Validitas diskriminan menggambarkan bahwa antara variabel laten yang satu memiliki perbedaan dengan variabel laten lainnya (Hair *et al.*, 2021). Terdapat metode yang dapat

memberikan penjelasan terhadap uji validitas diskriminan yaitu *Fornell Larckel Criterion* dan *Cross Loading*. *Fornell-Larckel Criterion* menggambarkan bahwa sebuah konstruk laten harus menjelaskan dengan lebih baik varians dari indikatornya sendiri daripada varians dari konstruk laten lainnya (Hair *et al.*, 2021). Pengukuran pada penelitian ini semua variabel memenuhi kriteria, sehingga dapat dikatakan *Fornell-Larckel Criterion* memiliki nilai validitas diskriminan yang baik.

Nilai *Cross Loading* menunjukkan korelasi antara suatu indikator terhadap konstruksya dan terhadap konstruk lainnya. Nilai korelasi indikator terhadap variabel latennya perlu menunjukkan hasil yang lebih besar daripada nilai korelasinya terhadap variabel laten yang lainnya (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil perhitungan, nilai *cross loading* secara keseluruhan item pengukuran EP, JS, OC, dan TL memiliki nilai lebih besar berkorelasi kuat dengan variabel utama yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya, dan mengindikasikan bahwa variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Kolinearitas antara indikator melihat pada nilai *Collinearity Statistics* (VIF). Pada tabel *outer* VIF Value, nilai VIF < 5 yang mengindikasikan indikator tidak memiliki masalah kolinearitas (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa semua indikator mempunyai nilai VIF < 5, sehingga semua indikator tidak mengalami masalah multikolinearitas.

**Tabel 2. Model Fit**

	<i>Saturated Model</i>
<b>SRMR</b>	0.096
<b>d_ ULS</b>	1.922
<b>d_ G</b>	0.855
<b>Chi-Square</b>	440.349
<b>NFI</b>	0.651

Model fit adalah nilai yang menunjukkan tingkat kesesuaian untuk keseluruhan pada suatu model yang dapat dihitung dengan nilai residual pada suatu model yang diprediksi dengan membandingkannya dengan data yang sesungguhnya. Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui nilai *Standardized Root Mean Square (SRMR)* sebesar  $0,096 < 1$  maka dapat dinyatakan model fit. Selanjutnya Nilai *Normed Fit Index (NFI)* sebesar 0,651 atau 65,1% sehingga dapat di simpulkan bahwa model struktural yang didapatkan memiliki prediksi relevansi.

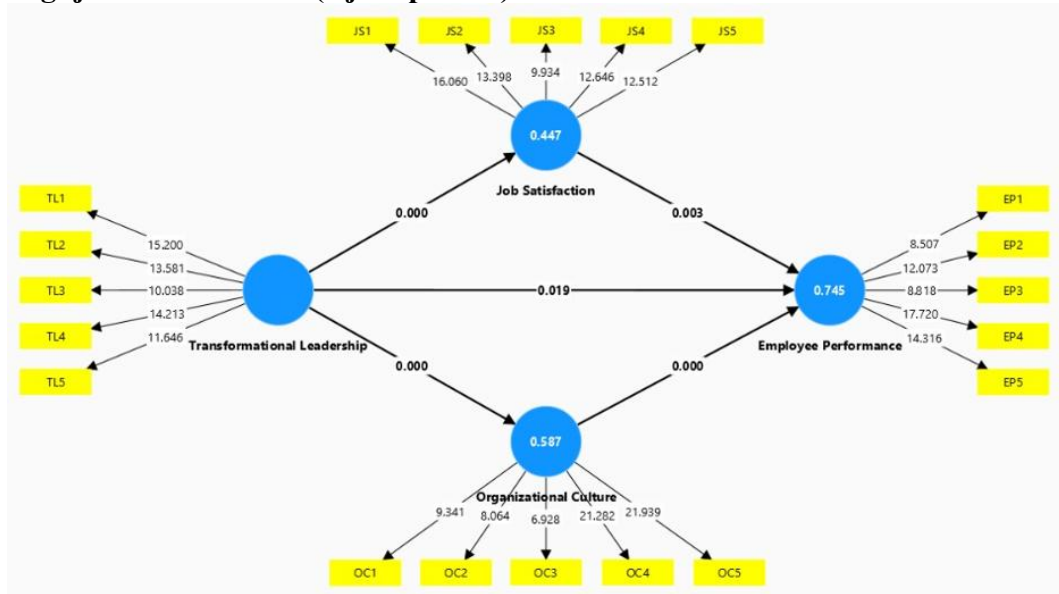
**Tabel 3. R Square Adjusted**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<b><i>Employee Performance</i></b>	0.745	0.737
<b><i>Job Satisfaction</i></b>	0.447	0.441
<b><i>Organizational Culture</i></b>	0.587	0.583

Nilai koefisien determinasi menjelaskan sampai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan perhitungan diketahui bahwa variabel *Transformational Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Culture* mampu memberikan dampak terhadap variabel *Employee Performance* sebesar 73,7%, sedangkan sisanya sebanyak 26,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Variabel *Transformational Leadership* mampu memberikan dampak terhadap variabel *Job Satisfaction* sebesar 44,1%, sedangkan sisanya sebanyak 55,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Kemudian Variabel *Transformational Leadership* mampu

memberikan dampak terhadap variabel *Organizational Culture* sebesar 58,3%, sedangkan sisanya sebanyak 41,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Hasil Pengujian *Inner Model* (Uji Hipotesis)**



**Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis**

Pengujian *inner model* (uji hipotesis) penelitian dengan melihat hasil signifikansi koefisien jalur. Menurut Hair *et al.* (2021) jika nilai T statistik lebih besar daripada T tabel (1.650) pada tingkat 5%, dengan *p-value* < 0.05 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh yang signifikan sedangkan arah hubungan dapat ditentukan dengan melihat nilai original sampel.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode *bootstrapping* diperoleh hasil pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
<i>Transformational Leadership</i> Berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>	H <sub>1</sub>	0.669	7.845	0.000	Data Mendukung Hipotesis
<i>Transformational Leadership</i> Berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Culture</i>	H <sub>2</sub>	0.766	11.290	0.000	Data Mendukung Hipotesis
<i>Transformational Leadership</i> Berpengaruh positif	H <sub>3</sub>	0.193	2.078	0.019	Data Mendukung

terhadap <i>Employee Performance</i>					Hipotesis
<i>Job Satisfaction</i> Berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	H <sub>4</sub>	<b>0.210</b>	<b>2.750</b>	<b>0.003</b>	Data Mendukung Hipotesis
<i>Organizational Culture</i> Berpengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i>	H <sub>5</sub>	<b>0.547</b>	<b>6.216</b>	<b>0.000</b>	Data Mendukung Hipotesis

Pengujian *inner model* (uji hipotesis) dengan melihat hasil signifikansi koefisien jalur. Jika nilai T statistik lebih besar daripada T tabel (1.650) pada tingkat 5%, dengan *p-value* < 0.050 dapat dikatakan terdapat pengaruh positif. Pengujian hipotesis satu pengaruh *Transformational Leadership* (TL) terhadap *Job Satisfaction* (JS) diperoleh T Statistik 7.845 > 1.650 dengan *p-value* 0.000 < 0.050 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*, dengan demikian H<sub>1</sub> dapat diterima.

Pengujian hipotesis dua pengaruh *Transformational Leadership* (TL) terhadap *Organizational Culture* (OC) diperoleh T Statistik 11.290 > 1.650 dengan *p-value* 0.000 < 0.050 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh positif antara *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Culture*. Dengan demikian H<sub>2</sub> diterima. Pengujian hipotesis tiga pengaruh *Transformational Leadership* (TL) terhadap *Employee Performance* (EP) diperoleh T Statistik 2.078 > 1.650 dengan *p-value* 0.019 < 0.050 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh negatif antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian H<sub>3</sub> diterima.

Pengujian hipotesis empat pengaruh *Job Satisfaction* (JS) terhadap *Employee Performance* (EP) diperoleh T Statistik 2.750 > 1.650 dengan *p-value* 0.003 < 0.050 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh positif antara *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian H<sub>4</sub> diterima. Terakhir untuk pengujian hipotesis 5 pengaruh *Organizational Culture* (OC) terhadap *Employee Performance* (EP) diperoleh T Statistik 6.216 > 1.650 dengan *p-value* 0.000 < 0.050 maka dapat dikatakan terdapat pengaruh positif antara *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance*. Dengan demikian H<sub>5</sub> diterima.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transformational leadership*, *job satisfaction*, dan *organizational culture* terhadap *employee performance* pada karyawan staf industri farmasi di Tangerang. Penelitian ini menguraikan bagaimana ketiga faktor tersebut saling berkaitan dan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil temuan, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *job satisfaction* melalui *transformational leadership*, pimpinan perlu menunjukkan respons yang profesional terhadap setiap keluhan karyawan. Dengan memperhatikan kebutuhan dan permasalahan karyawan secara serius, pimpinan dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selanjutnya, untuk memperkuat *organizational culture* melalui *transformational leadership*, pimpinan diharapkan mampu memberikan solusi yang tepat terhadap berbagai permasalahan di tempat kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Budaya kerja yang positif akan mendorong rasa percaya diri dan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan

bersama organisasi. Terakhir, dalam upaya meningkatkan *employee performance*, organisasi perlu mengoptimalkan peran *job satisfaction* dan *organizational culture* yang telah dibentuk melalui praktik *transformational leadership* secara konsisten dan terukur. Kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, *job satisfaction* yang tinggi, serta *organizational culture* yang kuat akan berdampak positif terhadap peningkatan *employee performance* secara keseluruhan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dan dapat menjadi bahan evaluasi maupun pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, ruang lingkup responden dalam penelitian ini terbatas pada karyawan staf industri farmasi yang berada di wilayah Tangerang. Keterbatasan geografis ini berdampak pada generalisasi temuan, sehingga hasil penelitian belum dapat mewakili secara menyeluruh kondisi karyawan di sektor atau wilayah lain, termasuk di area yang lebih luas seperti Jabodetabek. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan demografi dan wilayah responden, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan relevan secara luas. Kedua, variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada *transformational leadership*, *job satisfaction*, *organizational culture*, dan *employee performance*. Meskipun variabel-variabel tersebut memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman topik, namun masih terdapat potensi untuk mengembangkan dan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti *work engagement*, *organizational commitment*, atau *psychological empowerment*. Penambahan variabel-variabel tersebut diharapkan dapat memperkaya konteks dan memberikan wawasan yang lebih mendalam dalam penelitian serupa di masa mendatang.

Ketiga, dalam proses analisis data ditemukan adanya indikasi autokorelasi pada nilai HTMT, yang mengarah pada kemungkinan bahwa sebagian responden kurang fokus saat mengisi kuesioner. Hal ini dapat memengaruhi validitas hasil yang diperoleh. Untuk itu, pada penelitian selanjutnya disarankan agar distribusi kuesioner dilakukan dengan lebih cermat dan sistematis, misalnya dengan menyampaikan petunjuk pengisian yang lebih jelas, melakukan supervisi secara langsung, atau menggunakan metode pengisian secara daring dengan fitur kontrol validasi untuk meminimalisir kesalahan pengisian. Dengan memperhatikan dan memperbaiki keterbatasan-keterbatasan tersebut, diharapkan penelitian di masa depan dapat menghasilkan temuan yang lebih akurat, representatif, dan aplikatif bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik manajerial di dunia kerja.

## DAFTAR REFERENSI

- A Riaz, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 18.
- Adam, A., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020). The Mediation Effect of Organizational Commitment in the Relation of Organization Culture and Employee Performance. *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship*, 117(Gcbme 2018), 260–264. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.056>
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Al-Amin, M. (2018). Transformational Leadership And Employee Performance. *North South Business Review*, June 2017.
- Alkhadra, W. A., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737–760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-05-2022-0092>
-

- 
- Almutairi, D. O. (2015). The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Amalina, N. N., Armanu, & Susilowati, C. (2022). The effect of transformational leadership and organizational justice toward employee performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(4), 95–105. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1771>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *Nternational Journal of Scientific & Technology Research*,.
- Arifiani, R. S., Sudiro, A., & Indrawati, N. K. (2020). the Role of Organizational Culture and Job Satisfaction in Mediating the Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 555–562. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.16>
- Atik, Indrayani, Khaddafi, M., & Windayati, D. T. (2023). The Influence Of Transformational Leadership, Employee Engagement, And Work Environment, On The Performance Of Employees With Work Discipline As Intervening The General Bureau Of The Regional Secretariat Of Riau Island Province. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences |IJERLAS International Journal of Educational Review*, 59–82.
- Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The Effect of Organizational Transformation, Organizational Culture, and Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction: An Evidence from Automotive Component Manufacturing Companies. *Management*, 27(1), 95–129. <https://doi.org/10.58691/man/170437>
- Bassem, E. M., & Adel, S. (2018). How Organizational Culture And Leadership Affect Employees Performance Genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cahyono, Y., Fahlevi, M., Asbari, M., Purwanto, A., Novitasari, D., Sihotang, M., Aman, M., Nadeak, M., & Siahaan, M. (2020). The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers. *Solid State Technology*, 63(1S), 158–179. [www.solidstatetechnology.us](http://www.solidstatetechnology.us)
- Chen, C.-Y., Wu, H.-T., Tsai, S.-S., & Chen, H.-W. (2016). The Relationship Between the Principal'S Positive Leadership and School Effectiveness-Take School Organizational Culture As the Mediator. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 12–23.
- Chunhui, L., Azar, A. S., & Ahmad, A. (2024). The Impact of Transformational Leadership on the Work Performance of University Teachers through the Mediation of Organization Culture: Literature Review. *UCJC Business & Society Review*, 80, 260. <https://doi.org/10.3232/UBR.2024.V21.N1.07>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment
-

- effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Elshanti, M. (2017). Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(06), 1–14. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000483>
- Evitasari, R. M., Thoyib, A., & Rofiaty. (2023). Mediating affective organizational commitment and job satisfaction at SMEs family: the effect of transformational leadership style on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(4), 143–153.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827–1842. <https://doi.org/10.1080/09585190903087248>
- Hadian Nasab, A., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 548–560. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0026>
- Hafidz, G. P., & Nurdiansyah, E. (2024). *The Effect of Managerial Coaching Skills on Team-Level Architectural Knowledge and Team Performance Moderated by Manager Learning Goal Orientation*. 3(1), 278–290. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.735>
- Hair, J. F., William, J., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Pearson New International Edition. *British Library Cataloguing-in-Publication Data*.
- Hasnaa, N., & Mahmood, N. (2019). The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. *Management Science Letters*, 9, 2191–2200. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.033>
- Hettiararchchi, H. A. ., & Jayarathna, S. M. D. . (2014). The effect of Employee Work Related Attitudes on Employee Job Performance: A Study of Tertiary and Vocational Education Sector in Sri Lanka. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 74–83. <https://doi.org/10.9790/487x-16447483>
- Hong, L., & Zainal, S. R. M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3s), 1022–1043.
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation. *Asia Pacific Education Review*, 12(4), 621–631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x>
- Hutomo, A., Marditama, T., Limakrisna, N., Sentosa, I., Lee, J., & Yew, K. (2020). *Green Human Resource Management, Customer Environmental Collaboration and the Enablers of Green Employee Empowerment: Enhanching an Environmental Performance*. 1(2), 358–372. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The Effect of Transformational leadership on Job Satisfaction among Academic Staff. *H International Business Information Management Association Conference*.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance:
- .....

- testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Behavior Organizational Citizenship on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i2.1682>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Kongkaew, W. W., & Nuangjamnong, C. (2023). A Study of the Effect of Leadership Style towards Organizational Culture on Job Satisfaction and Employee Performance in Bangkok. *Chompu Nuangjamnong / The AU EJournal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 21–34. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/eJIR/index>
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. M. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*, 71(2), 662–694. <https://doi.org/10.1111/apps.12342>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as mediator in SMEs. *Sustainability (Switzerland)*, 11(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 78–89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Nastavia Putri, & Lista Meria. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Through Job Satisfaction and Organizational Commitment. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 4(1), 8–21. <https://doi.org/10.34306/itsdi.v4i1.565>
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2007). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case Transformational and Transactional Leadership Effects on Tea. *School Effectiveness and School Improvement*, 3453(November 2015). <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75–89. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Onsardi, O., Wati, D., & Anjani, R. (2019). Tata Kelola Adminitrasi Keuangan, Dan Pembangunan Desa Tepi Laut Kabupaten Bengkulu Utara. *Urnal Pengabdian Masyarakat Bumi Rafflesia*,.
- Panjaitan, H. P., Awal, M., Komardi, D., Josephus Swanto Tjahjana, D., & Purnama, I. (2023). Organizational Culture, Leadership, and Competency on Job Satisfaction and Employees Performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru. *Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, 1(2), 401–416.
-

- <https://doi.org/10.35145/icobima.v1i2.3065>
- Paracha, M. U.; Q., Mirza, A.; A., & Waqas, I. (2012). “Impact of leadership style (transformational and transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction: {Study} of private school (educator) in {Pakistan}”, {Global} {Journal} of {Management} and {Business} {Research}, 12. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(March 2012), 55–64.
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*.
- Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Ramli, Y., Soelton, M., . P., & Khotimah, N. (2020). The Effect of Job Characteristics towards the Organizational Commitment of the Employees. *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.20448/2001.81.1.9>
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 99. <https://doi.org/10.33603/jibm.v1i2.665>
- Seema, Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions: Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.100137>
- Soelton, M., Wahyono, T., Oktaviar, C., Arief, H., Saratian, E. T. P., Cahyawati, I., & Syah, T. Y. R. (2021). Job Insecurity Anomaly on Turnover Intention and Employee Performance in The Organization Heavy Equipment Transportation Services. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 211–216. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.822>
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). Leadership team cohesiveness and team performance. *International Journal of Manpower*, 27(1), 63–74. <https://doi.org/10.1108/01437720610652844>
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture And Employee Performance : The Mediation-Moderation Article history : Transformational Leadership ; Organizational Learning Culture ; Employee Performance . Linking Transformational Le. *International Journal of Professional Business Review*, 1–17.
-