

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT SCHENKER PETROLOG UTAMA JAKARTA

Sugito Efendi¹

Muhammad Aditya Pratama²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional

Email: efendisugito@yahoo.co.id¹, tamaditya30@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta dengan sampel sebanyak 125 responden yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear sederhana dan *moderated regression analysis* (MRA) pada program SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta, sementara budaya organisasi dapat secara parsial dan signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

Kata kunci : Kinerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of transformational leadership style and quality of work life on the employees performance of PT Schenker Petrolog Utama Jakarta with organizational culture as a moderating variable. The population of this study were employees of PT Schenker Petrolog Utama Jakarta with a sample of 125 respondents who were selected using purposive sampling method. The analytical method used are simple linear regression and moderated regression analysis (MRA) in the version 23 of SPSS program. The results show that transformational leadership style and the quality of work life partially have a positive and significant effect on the employees performance of PT Schenker Petrolog Utama Jakarta, while organizational culture can partially and significantly strengthens the influence of transformational leadership style and the quality of work life on the employees performance of PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

Keywords: Employee performance, transformational leadership style, quality of work life, organizational culture

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting perusahaan yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya, sehingga mempunyai pengaruh yang dominan

terhadap faktor produksi perusahaan. Kekuatan sumber daya manusia dibentuk oleh sifat dan karakter yang melekat pada individu-individu serta lingkungan dimana karyawan tersebut berada. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuannya.

Setiap perusahaan akan senantiasa menghadapi permasalahan kinerja yang kompleks, sehingga karyawannya dituntut untuk selalu berkinerja maksimal. Peran kinerja karyawan itu sendiri mempunyai pengaruh yang dominan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan karena mencerminkan ide-ide baru serta keterampilan penyelesaian masalah dan penemuan peluang yang dapat menentukan ketepatan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, setiap perusahaan akan senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai upaya peningkatan kinerja karyawan tersebut diharapkan dapat membuat karyawan mampu memberikan kemampuan optimalnya demi kepentingan perusahaan, sehingga dapat memacu peningkatan produktivitas perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan raihan profit.

Dalam mengelola dan mengendalikan fungsi-fungsi perusahaan agar senantiasa konsisten dengan tujuannya, dibutuhkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin itu sendiri dinilai mampu mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk dalam hal ini gaya kepemimpinan transformasional yang menurut Mondiani (2012) berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi kepada para bawahan untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Dorongan yang diberikan oleh pimpinan bergaya ini kepada karyawannya akan mengarahkan mereka untuk memiliki minat yang lebih besar lagi terhadap pekerjaannya karena adanya perhatian pemimpin yang terfokus kepada setiap bawahannya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana yang didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Rachmawati (2019) serta Latifah dan Efendi (2018) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam operasionalnya, perusahaan juga berkewajiban membangun kehidupan kerja yang kondusif bagi karyawannya untuk memperoleh kinerja terbaik dari mereka yang dikenal dengan istilah kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Pemenuhan kualitas kehidupan kerja yang baik oleh perusahaan bagi karyawannya akan mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik lagi mengingat tingginya

wujud riil dari dukungan perusahaan terhadap pemenuhan kebutuhan mereka. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Irmawati dan Wulandari (2017) serta Alfani (2018) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja ini terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diperkuat oleh variabel moderasi berupa budaya organisasi. Maharani dan Efendi (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi akan membentuk kepribadian dan kebiasaan pada diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan turut menentukan kinerja karyawan. Suryadi dan Efendi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di suatu perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri karyawan yang akan membantunya untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan mampu mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja yang baik di suatu perusahaan yang didukung oleh adanya budaya organisasi yang baik dinilai akan mampu memperkuat peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

PT Schenker Petrolog Utama sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan atau pengurusan pengiriman barang (*freight forwarder*) dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja karyawannya seiring dengan semakin ketatnya persaingan di dalam industri. Akan tetapi berdasarkan data selama tiga tahun terakhir, kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta dinilai masih belum optimal dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Adapun hasil pra-survei terhadap 20 karyawan menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja, dan budaya organisasi di perusahaan tersebut masih belum optimal dalam menunjang kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang menganalisis signifikansi gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta dengan dimoderasi oleh budaya organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja individu adalah hasil kerja seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok sehingga untuk mencapai performa yang maksimal tidak cukup hanya dengan memotivasi karyawan.

Menurut Hasibuan (2012:56), indikator penilaian kinerja antara lain mencakup kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kecakapan, dan tanggung jawab. Adapun Wirawan (2009:11) mengemukakan bahwa kinerja karyawan itu sendiri merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor berikut ini.

1. Faktor internal karyawan, yaitu faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan mencakup bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, sementara faktor yang diperoleh mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman kerja, motivasi kerja, dan etos kerja.
2. Faktor-faktor lingkungan organisasi dimana dalam pelaksanaan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Handoko (2004:274) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari manajemen yang merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Adapun gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku dari seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuannya untuk memimpin (Moeheriono, 2012:386). Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:42), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri dari seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Mondiani (2012) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal. Menurut Khan *et al.* (2012), pengikut di bawah gaya kepemimpinan transformasional cenderung diberikan lebih banyak kebebasan, rasa kepemilikan dan tanggung jawab yang akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang bersangkutan.

Kualitas Kehidupan Kerja

Menurut Cascio (2006), ada dua cara untuk mengartikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Pertama, kualitas kehidupan kerja sejalan dengan usaha organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, seperti kebijakan promosi, supervisi yang demokratis, keterlibatan karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Kedua, kualitas kehidupan kerja merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka aman, puas terhadap pekerjaan mereka serta mampu tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Dessler (2013) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu kondisi dimana karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka yang penting dengan bekerja dalam organisasi. Menurut Sumarsono (2004), kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu pendekatan sistem manajemen untuk mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi SDM dalam organisasi sebagai upaya pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota dan organisasi secara simultan dan terus-menerus. Cascio (2006) mengemukakan bahwa terdapat enam indikator dalam penerapan kualitas kehidupan kerja, yaitu komunikasi, kesehatan kerja, keselamatan kerja, penyelesaian konflik, kompensasi, dan pengembangan karir.

Budaya Organisasi

Menurut Tobari (2015), budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Mangkunegara, 2011).

Menurut Robbins (2008), organisasi memiliki tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari suatu budaya organisasi dan akan dijadikan sebagai indikator

dalam penelitian ini, yaitu inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), perhatian terhadap hal-hal yang rinci (*attention to detail*), orientasi hasil (*outcome orientation*), orientasi orang (*people orientation*), orientasi tim (*team orientation*), keagresifan (*aggressiveness*), dan kemantapan (*stability*).

Keterkaitan Antarvariabel Penelitian

1. Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Menurut Mondiani (2012), pemimpin bergaya kepemimpinan transformasional cenderung berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi kepada para bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Pemimpin bergaya ini akan memotivasi bawahannya untuk bekerja secara lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat turut berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi tersebut juga akan mengarahkan karyawan untuk memiliki minat yang lebih besar lagi terhadap pekerjaannya karena adanya perhatian pemimpin yang terfokus kepada setiap bawahannya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana yang didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Rachmawati (2019) serta Latifah dan Efendi (2018) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

H₁: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

2. Keterkaitan antara Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan

Perusahaan berkewajiban membangun kehidupan kerja yang kondusif bagi karyawannya untuk memperoleh kinerja terbaik dari mereka yang dikenal dengan istilah kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*). Pemenuhan kualitas kehidupan kerja yang baik oleh perusahaan bagi karyawannya akan mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik lagi mengingat tingginya wujud riil dari dukungan perusahaan terhadap pemenuhan kebutuhan mereka. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Irmawati dan Wulandari (2017) serta Alfani (2018) yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

H₂ : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

3. Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diperkuat oleh variabel budaya organisasi. Berkaitan dengan hal ini, Chen (2004) dalam Latifah dan Efendi (2018) menyebutkan bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif dapat membentuk karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Menurut Maharani dan Efendi (2017), budaya organisasi akan membentuk kepribadian dan kebiasaan pada diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan turut menentukan kinerja karyawan. Suryadi dan Efendi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di suatu perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri karyawan yang akan membantunya untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan mampu mencapai kinerja yang tinggi.

H₃: Budaya organisasi secara signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

4. Keterkaitan antara Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan

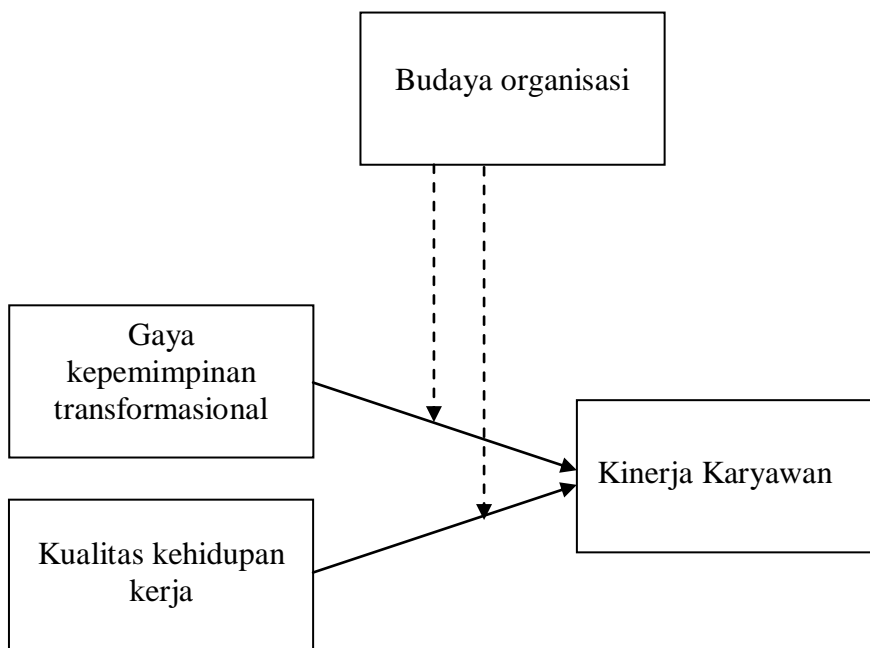
Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diperkuat oleh variabel budaya organisasi. Menurut Wartini (2016), budaya organisasi itu sendiri dapat ditumbuhkan dari kualitas kehidupan kerja. Maharani dan Efendi (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi akan membentuk kepribadian dan kebiasaan pada diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan turut menentukan kinerja karyawan. Suryadi dan Efendi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di suatu perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri karyawan yang akan membantunya untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan mampu mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penerapan

kualitas kehidupan kerja yang baik di suatu perusahaan yang didukung oleh adanya budaya organisasi yang baik dinilai akan mampu memperkuat peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

H₄: Budaya organisasi secara signifikan memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disajikan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODOLOGI PENELITIAN

Sumber dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross section* yang berasal dari sumber primer, yaitu hasil penyebaran kuesioner kepada responden.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta sebanyak 218 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria sebagai berikut.

1. Responden merupakan karyawan tetap PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.
2. Responden memiliki masa kerja di atas tiga tahun.
3. Responden berlatang belakang pendidikan terakhir minimal Diploma (D3) dan Sarjana (S1).

Dengan menggunakan kriteria di atas, sampel yang diteliti berjumlah sebanyak 125 responden.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi sederhana dan analisis *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Hasil uji validitas instrumen menunjukkan bahwa semua pernyataan telah memenuhi syarat validitas karena memiliki r_{hitung} yang lebih besar daripada r_{tabel} (0,1757). Adapun hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan masing-masing memiliki nilai *cronbach alpha* sebesar 0,854; 0,846; 0,909; dan 0,910 yang berarti di atas syarat reliabilitas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konsep pengukur masing-masing variabel bersifat reliabel.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* menghasilkan *asympt. sig. (2-tailed)* sebesar 0,095 yang berarti di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan budaya organisasi memiliki nilai VIF masing-masing sebesar 2,346; 2,666; dan 1,125 yang lebih kecil daripada 10 serta nilai

tolerance masing-masing sebesar 0,146; 0,160; dan 0,320 yang lebih besar daripada 0,1, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas di dalam model penelitian.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji glejser menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan budaya organisasi masing-masing memiliki nilai signifikansi sebesar 0,642; 0,884; dan 0,581 yang lebih besar daripada 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas di dalam model penelitian.

Hasil Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, antara kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan, serta antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, diperoleh nilai *deviation from linearity* masing-masing sebesar 0,094; 0,069; dan 0,117 yang lebih besar daripada 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketiga hubungan tersebut masing-masing bersifat linear.

Hasil Pengujian Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana model 1 dengan gaya kepemimpinan transformasional selaku variabel independen dan kinerja karyawan selaku variabel dependen dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Model 1

Variabel	Koefisien Regresi	t_{hitung}	Sig.	r	$R Square$
Konstanta	2,558				
Gaya kepemimpinan transformasional	1,508	15,345	0,000	0,810	0,657

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat adanya nilai t_{hitung} yang positif sebesar 15,345 dan lebih besar daripada t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5%, yaitu 1,979 ($15,345 > 1,979$) serta nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 dapat disimpulkan ditolak dan H_1 diterima. Hal tersebut

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Rachmawati (2019) serta Latifah dan Efendi (2018).

Adapun model regresinya dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = 2,558 + 1,508X_1$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X₁ = Gaya kepemimpinan transformasional

Nilai *r* sebesar 0,810 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat. Adapun nilai *r square* sebesar 0,657 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 65,7%, sedangkan 34,3% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Menurut Mondiani (2012), pemimpin bergaya kepemimpinan transformasional cenderung berfokus pada pemberian inspirasi dan motivasi kepada para bawahannya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Pemimpin bergaya ini akan memotivasi bawahannya untuk bekerja secara lebih baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat turut berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi tersebut juga akan mengarahkan karyawan untuk memiliki minat yang lebih besar lagi terhadap pekerjaannya karena adanya perhatian pemimpin yang terfokus kepada setiap bawahannya. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin bergaya kepemimpinan transformasional juga cenderung akan memberikan lebih banyak kesempatan bagi karyawannya untuk berkreasi melalui otonomi karena pemimpin bergaya ini cenderung lebih fleksibel daripada pemimpin lainnya (Khan *et al.*, 2012). Menurut Sugiono dan Pratista (2018), pemberian kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk berkreasi tersebut akan menyebabkan karyawan menjadi lebih mampu dalam menciptakan dan mengembangkan gagasannya untuk kepentingan perusahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan. Akibatnya, kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji regresi linear sederhana model 2 dengan kualitas kehidupan kerja selaku variabel independen dan kinerja karyawan selaku variabel dependen dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana Model 2

Variabel	Koefisien Regresi	t Hitung	Sig.	r	R Square
Konstanta	1,960				
Kualitas kehidupan kerja	1,201	16,536	0,000	0,831	0,690

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat adanya nilai t_{hitung} yang positif sebesar 16,536 dan lebih besar daripada t_{tabel} pada tingkat signifikansi 5%, yaitu 1,979 ($16,536 > 1,979$) serta nilai probabilitas signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada tingkat signifikansi 5% ($0,000 < 0,05$), sehingga H_0 dapat disimpulkan ditolak dan H_2 diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Irmawati dan Wulandari (2017) serta Alfani (2018).

Adapun model regresinya dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$Y = 1,960 + 1,201X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X_2 = Kualitas kehidupan kerja

Nilai r sebesar 0,831 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang kuat. Adapun nilai r^2 sebesar 0,690 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kualitas kehidupan kerja sebesar 69,0%, sedangkan 31,0% sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Menjamin kualitas kehidupan kerja bagi karyawan merupakan kewajiban yang harus dijalankan oleh setiap perusahaan untuk mendapatkan kinerja terbaik dari para karyawannya. Hal ini terjadi karena pemenuhan kualitas kehidupan kerja yang baik itu sendiri oleh perusahaan akan mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan lebih baik lagi mengingat tingginya wujud riil dari dukungan perusahaan terhadap pemenuhan kebutuhan mereka. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik kualitas kehidupan kerja yang disediakan oleh perusahaan bagi karyawannya, maka akan semakin baik pula kinerja

karyawan. Sebaliknya, semakin buruk kualitas kehidupan kerja yang disediakan oleh perusahaan bagi karyawannya, maka akan semakin buruk pula kinerja karyawan.

3. Moderasi Budaya Organisasi dalam Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) interaksi variabel budaya organisasi dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Uji MRA Interaksi Budaya Organisasi dengan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Keterangan	3a	3b	3c
Persamaan	$Y = 0,402 + 0,981X_1$	$Y = -0,70 + 0,929X_1 + 0,119Z$	$Y = 8,662 - 0,401X_1 + 0,546Z + 0,023X_1Z$
Nilai <i>coefficient</i>	$\beta_1 = 0,981$	$\beta_1 = 0,929$ $\beta_2 = 0,119$	$\beta_1 = -0,401$ $\beta_2 = 0,546$ $\beta_3 = 0,023$
Sig.	$\beta_1 = 0,000$	$\beta_1 = 0,000$ $\beta_2 = 0,035$	$\beta_1 = 0,028$ $\beta_2 = 0,000$ $\beta_3 = 0,003$
t statistik	$\beta_1 = 54,383$	$\beta_1 = 31,074$ $\beta_2 = 2,135$	$\beta_1 = -2,229$ $\beta_2 = 4,203$ $\beta_3 = 3,028$
r^2	0,960	0,962	0,964
<i>Adj. r</i> ²	0,960	0,961	0,963
F	2957,556	1183,289	1086,962
N	125	125	125

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan persamaan 3c pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa interaksi antara variabel budaya organisasi (Z) dan gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai t statistik yang positif, yakni sebesar 3,028 dengan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05, yakni sebesar 0,003. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_3 diterima, sehingga terbukti bahwa variabel budaya organisasi dapat secara signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Jenis moderasi yang dimaksudkan disini merupakan moderasi semu (*quasi moderator*) karena variabel budaya organisasi itu sendiri juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh adanya nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05, yakni sebesar 0,000. Nilai r^2 sebesar 0,964 menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen adalah sebesar 96,4%.

Chen (2004) dalam Latifah dan Efendi (2018) menyebutkan bahwa *idealized*

influence leaders dengan budaya inovatif dapat membentuk karyawan yang lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Menurut Maharani dan Efendi (2017), budaya organisasi akan membentuk kepribadian dan kebiasaan pada diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan turut menentukan kinerja karyawan. Suryadi dan Efendi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di suatu perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri karyawan yang akan membantunya untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan mampu mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik di suatu perusahaan yang didukung oleh adanya budaya organisasi yang baik dinilai akan mampu memperkuat peningkatan kinerja karyawan.

4. Moderasi Budaya Organisasi dalam Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji MRA interaksi variabel budaya organisasi dengan pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Uji MRA Interaksi Budaya Organisasi dengan Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterangan	4a	4b	4c
Persamaan	$Y = 0,866 + 0,721X_2$	$Y = -0,785 + 0,900X_2 + 0,144Z$	$Y = 8,800 - 0,237X_2 + 0,480Z + 0,017X_2Z$
Nilai <i>coefficient</i>	$\beta_1 = 0,721$	$\beta_1 = 0,900$ $\beta_2 = 0,144$	$\beta_1 = -0,237$ $\beta_2 = 0,480$ $\beta_3 = 0,017$
<i>Sig.</i>	$\beta_1 = 0,000$	$\beta_1 = 0,000$ $\beta_2 = 0,001$	$\beta_1 = 0,035$ $\beta_2 = 0,001$ $\beta_3 = 0,004$
t statistik	$\beta_1 = 26,783$	$\beta_1 = 30,208$ $\beta_2 = 3,337$	$\beta_1 = -1,734$ $\beta_2 = 3,282$ $\beta_3 = 2,926$
r^2	0,940	0,963	0,966
<i>Adj. r</i> ²	0,940	0,963	0,965
F	2487,656	1606,230	1140,040
N	125	125	125

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan persamaan 4c pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa interaksi antara variabel budaya organisasi (Z) dan kualitas kehidupan kerja (X_2) dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai t statistik yang positif, yakni sebesar 2,926 dengan nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05, yakni sebesar 0,004. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_4 diterima, sehingga terbukti bahwa variabel budaya

organisasi dapat secara signifikan memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis moderasi yang dimaksudkan disini merupakan moderasi semu (*quasi moderator*) karena variabel budaya organisasi itu sendiri juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh adanya nilai signifikansi yang lebih kecil daripada 0,05, yakni sebesar 0,001. Nilai r^2 sebesar 0,966 menunjukkan bahwa persentase pengaruh variabel independen dan variabel moderasi terhadap variabel dependen adalah sebesar 96,6%.

Menurut Wartini (2016), budaya organisasi itu sendiri dapat ditumbuhkan dari kualitas kehidupan kerja. Maharani dan Efendi (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi akan membentuk kepribadian dan kebiasaan pada diri karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga akan turut menentukan kinerja karyawan. Suryadi dan Efendi (2018) menjelaskan lebih lanjut bahwa penerapan budaya organisasi yang baik di suatu perusahaan akan membentuk sikap dan perilaku yang baik di dalam diri karyawan yang akan membantunya untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal tersebut pada akhirnya akan membuat karyawan mampu mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, penerapan kualitas kehidupan kerja yang baik di suatu perusahaan yang didukung oleh adanya budaya organisasi yang baik dinilai akan mampu memperkuat peningkatan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.
2. Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.
3. Budaya organisasi dapat secara signifikan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.
4. Budaya organisasi dapat secara signifikan memperkuat pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan PT Schenker Petrolog Utama Jakarta.

Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan disarankan untuk senantiasa memperhatikan baiknya penerapan gaya kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, dan budaya organisasi karena ketiga variabel tersebut terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfani, M.H. 2018. Analisis Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan PT Bank BRI Syariah Cabang Pekanbaru. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance*. 1(1): 1-13.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. 4th Edition. McGraw Hill. New York.
- Chen, L.Y. 2004. Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*. 6(4): 432-438.
- Dessler, G. 2013. *Human Resource Management*. 13th Edition. Pearson Education. New York.
- Handoko, T.H. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Irmawati dan A.S. Wulandari. 2017. Pengaruh Quality of Work Life, Self Determination, dan Job Performance terhadap Work Engagement Karyawan. *Daya Saing: Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 19(1): 27-36.
- Khan, V., M.H. Hafeez, S.M.H. Rizvi, A. Hasnain, dan A. Mariam. 2012. Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organization Performance: A Study on Customer Support Representatives. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 49: 133-143.
- Latifah dan S. Efendi. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Keterlibatan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*. 14(1): 107-121.
- Maharani, I. dan S. Efendi. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompensasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. 13(2): 49-61.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja

- Rosdakarya. Bandung.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Mondiani, T. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang. *Jurnal Admisitrasi Bisnis*. 1(1): 46-54.
- Rivai, V. dan D. Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2008. *Organisational Behaviour*. Pearson Education Australia. Melbourne.
- Sugiono, E. dan R.M. Pratista. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT Rafa Topaz Utama di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*. 14(2): 43-58.
- Sugiono, E. dan W. Rachmawati. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*. 15(1): 57-69.
- Sumarsono, S. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Suryadi, I. dan S. Efendi. 2018. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*. 14(2): 109-124.
- Tobari. 2015. *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*. Deepublish. Yogyakarta.
- Wartini, S. 2016. Pengaruh Motivasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Management Research*.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.