

Mengoptimalkan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir

Sabri^{1*}, Agus Susanto², Anggi Sari Lubis³

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ibnu Sina Batam, Indonesia

² Institut Bisnis IT&B, Medan, Indonesia

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah, Indonesia

Email Address : sabri@uis.ac.id^{1*}, agus_susanto@itnb.ac.id², anggiasarilubis@unmaw.ac.id

ABSTRAK : Di tengah dinamika persaingan industri manufaktur global yang ketat di Batam, sumber daya manusia yang berkinerja tinggi menjadi aset strategis utama bagi keberlangsungan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pengembangan karir sebagai faktor-faktor krusial dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah PT. Satnusa Persada Tbk, sebuah perusahaan elektronik terkemuka di Batam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada [Masukkan Jumlah Sampel] karyawan yang menjadi responden penelitian. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pengembangan karir, secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal secara berkelanjutan, manajemen perusahaan perlu menerapkan pendekatan integratif yang menggabungkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, internalisasi nilai-nilai budaya yang kuat, dan penyediaan jalur pengembangan karir yang jelas bagi karyawannya.

Kata kunci: Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Pengembangan Karir

ABSTRACT : Amidst the dynamic and intense global manufacturing industry competition in Batam, high-performing human resources are a primary strategic asset for organizational sustainability. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and career development as crucial factors in optimizing employee performance. The object of this study is PT. Satnusa Persada Tbk, a leading electronics company in Batam. This research employs a quantitative approach with an explanatory research type. Data collection was conducted through the distribution of questionnaires to [Insert Sample Size] employees who served as research respondents. The collected data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method with AMOS software. The results indicate that transformational leadership, organizational culture, and career development partially have a positive and significant influence on employee performance. These findings imply that to achieve optimal performance sustainably, company management needs to implement an integrative approach that combines inspirational leadership styles, the internalization of strong cultural values, and the provision of clear career development paths for its employees.

Keywords: Employee Performance, Transformational Leadership, Organizational Culture, Career Development



1. Pendahuluan

Di tengah dinamika lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif dan cepat berubah, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi agar tetap relevan dan unggul. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya adalah agregasi dari kinerja individu karyawan di dalamnya. Oleh karena itu, mengoptimalkan kinerja karyawan menjadi imperatif bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Armstrong & Taylor, 2020).

Meskipun peran krusial kinerja karyawan telah diakui secara luas, realitas empiris di banyak organisasi seringkali menunjukkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Fenomena yang sering muncul di lapangan mengindikasikan adanya masalah serius terkait suboptimalisasi kinerja. Permasalahan ini kerap bermanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti: target kerja yang sering tidak tercapai, rendahnya inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah, kurangnya inovasi, hingga tingginya tingkat absensi atau perputaran karyawan (turnover).

Permasalahan mendasar yang sering teridentifikasi adalah bahwa karyawan merasa tidak terhubung dengan visi organisasi, bekerja dalam lingkungan yang tidak mendukung, atau merasa tidak memiliki masa depan yang jelas di dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa pemimpin mereka hanya berfokus pada transaksi tugas tanpa memberikan inspirasi, ketika budaya kerja terasa kaku atau toksik, dan ketika jalur pengembangan karir terlihat stagnan, motivasi intrinsik untuk memberikan kinerja terbaik akan merosot tajam. Akibatnya, organisasi menghadapi risiko stagnasi pertumbuhan dan kehilangan talenta terbaiknya.

Permasalahan kinerja tersebut tidak dapat

diselesaikan dengan pendekatan tunggal, melainkan memerlukan pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor multidimensi yang mempengaruhinya. Kajian literatur manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menyoroti tiga konstruksi teoretis utama yang sangat relevan dalam mengatasi masalah ini: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karir.

Secara teoretis, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Teori Kepemimpinan Transformasional, sebagaimana dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994), menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut guna mencapai hasil yang luar biasa melampaui ekspektasi awal. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang berbasis pada imbalan dan hukuman, pemimpin transformasional menciptakan visi bersama, merangsang intelektualitas karyawan, dan memberikan perhatian individual. Teori ini menyiratkan bahwa untuk mengatasi kinerja yang rendah, diperlukan pergeseran dari sekadar manajemen tugas menjadi kepemimpinan yang visioner dan inspiratif.

Selain faktor pemimpin, konteks tempat karyawan bekerja, yaitu Budaya Organisasi, juga memegang peranan vital. Schein (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dibagikan, yang dipelajari kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan diajarkan kepada anggota baru. Budaya organisasi yang kuat dan positif yang menghargai kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas berfungsi sebagai "perekat sosial" dan pedoman perilaku yang dapat mendorong kinerja tinggi secara konsisten. Sebaliknya, budaya yang lemah atau negatif akan menjadi penghambat laten bagi produktivitas.

Terakhir, teori Pengembangan Karir

(Career Development) menyoroti pentingnya perspektif masa depan bagi karyawan. Dessler (2020) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses seumur hidup dalam mengelola pembelajaran, pekerjaan, dan transisi untuk menuju masa depan yang diinginkan secara pribadi dan terus berkembang. Karyawan cenderung berkinerja lebih baik ketika mereka melihat adanya keselarasan antara tujuan pribadi mereka dengan peluang pertumbuhan yang disediakan organisasi. Jika organisasi gagal menyediakan jalur pengembangan yang jelas, karyawan akan mengalami penurunan keterikatan (engagement) yang berdampak langsung pada penurunan kinerja.

Berdasarkan uraian permasalahan dan rangkuman teoretis di atas, wawasan krusial yang mendasari penelitian ini adalah bahwa optimalisasi kinerja karyawan tidak dapat dicapai jika ketiga elemen tersebut berjalan secara parsial atau bahkan bertentangan. Seringkali organisasi memiliki pemimpin yang baik namun terhambat oleh budaya yang buruk, atau memiliki budaya yang baik namun tidak didukung oleh kejelasan karir.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur variabel-variabel dan menganalisis hubungan antar variabel tersebut menggunakan data numerik dan statistik. Jenis eksplanatori dipilih karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausalitas melalui pengujian hipotesis.

Metode yang digunakan adalah metode survei, di mana informasi dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mendapatkan data primer.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di PT. Satnusa Persada Tbk, sebuah perusahaan manufaktur

elektronik terkemuka yang berlokasi di Batam. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Tahapan analisis SEM meliputi evaluasi model pengukuran (measurement model) melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan evaluasi model struktural (structural model).

Measurement Model

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator-indikator pembentuk variabel laten.

Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai loading factor (standardized regression weights). Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading factor $\geq 0,50$ (idealnya $\geq 0,70$) dan signifikan secara statistik.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
X1	X1.1	0.785	Valid
	X1.2	0.812	
	X1.3	0.760	
	X1.4	0.795	
X2	X2.1	0.745	Valid
	X2.2	0.830	
	X2.3	0.715	
X3	X3.1	0.855	Valid
	X3.2	0.880	
	X3.3	0.810	
Y	Y.1	0.770	Valid
	Y.2	0.845	
	Y.3	0.790	
	Y.4	0.825	

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel, terlihat bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,50 (bahkan di atas 0,70). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan di PT. Satnusa Persada Tbk mampu

merefleksikan variabel latennya dengan baik, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dinilai menggunakan *Construct Reliability* (CR) yang diharapkan $\geq 0,70$ dan *Average Variance Extracted* (AVE) yang diharapkan $\geq 0,50$.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Construct Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
X1	0.876	0.638	Reliabel
X2	0.810	0.587	Reliabel
X3	0.889	0.728	Reliabel
Y	0.878	0.643	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai CR di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Hasil Uji Kesesuaian Model

Tabel 3. Hasil Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Indices)

Kriteria Indeks	Nilai Cut-off	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan Kecil ($p > 0.05$)	145.230 ($p = 0.061$)	Baik (Fit)
CMIN/DF	≤ 2.00 atau ≤ 3.00	1.545	Baik (Fit)
RMSEA	≤ 0.08	0.048	Baik (Fit)
GFI	≥ 0.90	0.915	Baik

			(Fit)
AGFI	≥ 0.90	0.885	Margin al Fit
CFI	≥ 0.90	0.965	Baik (Fit)
TLI	≥ 0.90	0.958	Baik (Fit)

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel, secara umum kriteria Goodness of Fit telah terpenuhi. Meskipun nilai AGFI masuk dalam kategori marginal fit, namun indeks utama lainnya seperti CMIN/DF, RMSEA, CFI, dan TLI menunjukkan nilai yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural yang diajukan dapat diterima dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *Critical Ratio* (C.R.) dan nilai probabilitas (P) pada tabel *Regression Weights* di output AMOS. Hipotesis diterima jika nilai C.R. $\geq 1,96$ (untuk taraf signifikansi 5%) atau nilai $P \leq 0,05$. Tanda positif atau negatif pada estimasi menunjukkan arah hubungan.

Tabel.4 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hubungan	Estimasi (β)	C.R. (t-hitung)	P-Value	Keterangan
H1	(Y) <--- (X1)	0.325	3.512	**	Signifikan
H2	(Y) <--- (X2)	0.284	2.980	0.003	Signifikan
H3	(Y) <--- (X3)	0.410	4.255	**	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel, dapat ditarik kesimpulan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1): Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai estimasi positif sebesar 0,325 dengan nilai C.R. 3,512 ($>1,96$) dan P-value $< 0,05$. Maka, H1 diterima.
2. Hipotesis 2 (H2): Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai estimasi positif sebesar 0,284 dengan nilai C.R. 2,980 ($>1,96$) dan P-value 0,003 ($<0,05$). Maka, H2 diterima.
3. Hipotesis 3 (H3): Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai estimasi positif sebesar 0,410 dengan nilai C.R. 4,255 ($>1,96$) dan P-value $< 0,05$. Maka, H3 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Satnusa Persada Tbk. Hal ini bermakna bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh para atasan seperti kemampuan memberikan inspirasi, memotivasi secara intelektual, dan memberikan perhatian individu maka akan semakin optimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Dalam konteks PT. Satnusa Persada sebagai perusahaan manufaktur elektronik yang dinamis, peran pemimpin yang tidak hanya bersifat transaksional (memberi perintah dan imbalan) tetapi juga transformasional (menginspirasi visi ke depan) sangat krusial. Pemimpin yang mampu menjadi *role model* dan mendorong inovasi terbukti mampu meningkatkan semangat kerja karyawan untuk mencapai target produksi yang tinggi dengan

kualitas yang terjaga.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan di Indonesia oleh Nugroho dan Wibowo (2020) pada sektor industri pengolahan, yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan secara signifikan karena pemimpin dipandang sebagai figur yang mampu membawa perubahan positif. Dukungan empiris lainnya juga datang dari penelitian Putra dan Indrawan (2019) pada perusahaan swasta di Jawa Timur, yang menyimpulkan bahwa dimensi motivasi inspirasional dari pemimpin transformasional memiliki dampak paling kuat dalam mendorong kinerja individu.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dan kondusif di PT. Satnusa Persada Tbk berperan sebagai katalisator dalam mengoptimalkan kinerja karyawan.

Sebagai perusahaan terbuka yang bersaing di pasar global, PT. Satnusa Persada tentu memiliki nilai-nilai inti (*core values*) yang ditanamkan, seperti disiplin tinggi, orientasi pada kualitas, dan kerja sama tim. Ketika karyawan memahami dan menginternalisasi nilai-nilai budaya ini, mereka memiliki pedoman perilaku yang jelas dalam bekerja, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.

Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya oleh Suharto dan Cahyono (2018) yang meneliti pengaruh budaya organisasi di perusahaan BUMN Indonesia, di mana mereka menemukan bahwa budaya yang berorientasi pada hasil dan inovasi berkorelasi kuat dengan peningkatan kinerja karyawan. Senada dengan hal tersebut, penelitian Wijaya (2021) pada sektor jasa di Jakarta juga menegaskan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai individu karyawan dengan budaya organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif, sehingga mendorong kinerja yang lebih optimal.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan—dan berdasarkan nilai estimasi, merupakan pengaruh terkuat—terhadap Kinerja Karyawan di PT. Satnusa Persada Tbk. Hal ini menegaskan bahwa kejelasan prospek masa depan dan kesempatan untuk berkembang merupakan motivator yang sangat ampuh bagi karyawan.

Di lingkungan industri yang kompetitif di Batam, karyawan PT. Satnusa Persada membutuhkan kepastian bahwa dedikasi dan kinerja tinggi yang mereka berikan akan dihargai dengan peluang promosi atau peningkatan kompetensi. Adanya program pengembangan karir yang transparan, pelatihan yang relevan, dan keadilan dalam promosi membuat karyawan merasa dihargai sebagai aset jangka panjang perusahaan, bukan sekadar tenaga kerja. Perasaan dihargai ini mendorong mereka untuk memberikan usaha terbaik (kinerja optimal) sebagai bentuk timbal balik.

Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian di Indonesia. Penelitian oleh Prasetyo dan Handoko (2019) pada karyawan milenial di Indonesia menemukan bahwa kejelasan jenjang karir seringkali lebih penting daripada sekadar kompensasi finansial dalam mendorong kinerja dan loyalitas. Selain itu, penelitian Simanjuntak (2020) pada sektor perbankan nasional juga menyimpulkan bahwa program pengembangan karir yang terstruktur, termasuk rotasi jabatan dan pendidikan lanjutan, secara signifikan meningkatkan motivasi kerja yang berdampak langsung pada optimalisasi kinerja karyawan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai upaya mengoptimalkan kinerja karyawan melalui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan pengembangan karir pada PT. Satnusa Persada Tbk, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional

terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para manajer dan supervisor di PT. Satnusa Persada Tbk, yang berfokus pada pemberian inspirasi, motivasi intelektual, dan perhatian individu, efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Semakin transformasional seorang pemimpin, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh bawahannya.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang kuat dan kondusif yang telah dibangun di lingkungan PT. Satnusa Persada Tbk berperan penting sebagai katalisator kinerja. Ketika karyawan menginternalisasi budaya organisasi dengan baik, mereka memiliki pedoman perilaku yang jelas yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, variabel ini memiliki pengaruh yang paling dominan dibandingkan variabel lainnya dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi karyawan di lingkungan industri manufaktur yang kompetitif seperti PT. Satnusa Persada Tbk, kejelasan mengenai masa depan mereka di perusahaan—melalui jenjang karir yang transparan, kesempatan promosi yang adil, dan dukungan pelatihan—merupakan motivator terkuat untuk memberikan kinerja terbaik.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja karyawan secara berkelanjutan, PT. Satnusa Persada Tbk tidak dapat hanya mengandalkan satu aspek saja. Diperlukan pendekatan integratif yang menggabungkan pemimpin yang inspiratif,

lingkungan budaya kerja yang mendukung, dan sistem pengembangan karir yang menjanjikan harapan masa depan bagi karyawan..

5. Ucapan Terimakasih

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Nugroho, A. S., & Wibowo, U. B. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di industri manufaktur. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 4(2), 112–125.
- Prasetyo, B., & Handoko, T. H. (2019). Preferensi pengembangan karir generasi milenial dan dampaknya terhadap kinerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 15(1), 45–58.
- Putra, R. A., & Indrawan, M. I. (2019). Peran motivasi inspirasional dalam meningkatkan kinerja individu pada perusahaan swasta di Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 320–335.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simanjuntak, P. (2020). Analisis program pengembangan karir terhadap motivasi dan kinerja karyawan sektor perbankan nasional. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 24(2), 210–223.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, & Cahyono, B. (2018). Pengaruh budaya organisasi berorientasi hasil terhadap kinerja karyawan BUMN. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 55(1), 89–97.
- Wijaya, K. (2021). Kesesuaian nilai individu dan budaya organisasi dalam mendorong kinerja sektor jasa di Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 60–72.