



Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)

Yohanes Antonius Ndeok^{1*}, John E.H.J. FoEh², Henny A. Manafe³, Simon Sia Niha⁴

¹ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, email: antoniusndeok@gmail.com

² Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, email: john.edward@dsn.ubharajaya.ac.id

³ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, email: hennyunwira@gmail.com

⁴ Universitas Katolik Widya Mandira, Kupang, Indonesia, email: ss.mukin11@gmail.com

Corresponding Author: **Yohanes Antonius Ndeok**

Abstract: *Good organizational performance can be achieved if it is supported by employees who are driven by responsible leaders. In addition to leadership factors, organizational performance is also influenced by other factors, such as organizational culture, work motivation and job satisfaction, as well as other factors. The results of this study are 1) Leadership has a positive impact and is quite important for organizational performance; 2) Organizational culture has a positive or significant impact on organizational performance; 3) Work motivation has a positive and important impact on organizational performance; 4) Leadership has a positive and significant impact on employee satisfaction 5) Organizational culture has a positive or significant impact on employee satisfaction; 6) Work motivation has a positive or significant impact on employee satisfaction; 7) Employee satisfaction has a positive or significant impact on organizational performance; 8) Leadership, organizational culture, work motivation have a positive or significant impact on employee satisfaction; 9) Leadership, organizational culture, work motivation have a positive or significant impact on organizational performance.*

Keyword: *Performance; Job satisfaction; Leadership; Organizational culture; Work motivation.*

Abstrak: Kinerja organisasi yang baik dapat dicapai jika ditunjang oleh karyawan yang digerakkan oleh pemimpin yang bertanggungjawab. Selain faktor kepemimpinan, kinerja organisasi pun terpengaruh oleh faktor lain, misal budaya organisasi, motivasi kerja maupun kepuasan kerja, serta faktor lainnya. Hasil dari kajian ini, yaitu 1) Kepemimpinan berakibat positif dan cukup penting bagi kinerja organisasi; 2) Budaya organisasi berakibat positif maupun cukup penting kepada kinerja organisasi; 3) Motivasi kerja berakibat positif maupun

penting kepada kinerja organisasi; 4) Kepemimpinan berakibat positif dan cukup penting kepada kepuasan tenaga kerja 5) Budaya organisasi berakibat positif ataupun cukup penting bagi kepuasan karyawan; 6) Motivasi kerja berakibat positif ataupun cukup penting bagi kepuasan karyawan; 7) Kepuasan karyawan berakibat positif ataupun cukup penting bagi kinerja organisasi; 8) Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berakibat positif maupun cukup penting bagi kepuasan karyawan; 9) Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berakibat positif ataupun cukup penting bagi kinerja organisasi.

Kata Kunci: Kinerja; Kepuasan Kerja; Kepemimpinan; Budaya Organisasi; Motivasi Kerja.

PENDAHULUAN

Segala macam aktivitas organisasi, sumber daya manusia (SDM) berperan sebagai faktor penentu kelancaran usaha. Peranan vital SDM ini direalisasikan perancangan strategi organisasi, rencana aktivitas, program kerja, dan pengawasan kerja demi memperoleh target organisasi. dengan kata lain, keberhasilan organisasi dikaitkan dengan ketersediaan SDM yang layak.

Syarief et al. (2022) memperjelas jika sumber daya manusia sebagai unsur terpenting bagi perusahaan, mengingat sumber daya tersebut menjadi penggerak operasional organisasi, serta berperan penting dalam menjaga organisasi tetap survive dalam pengembangannya. Perihal ini memperjelas jika manajemen perlu berpartisipasi dalam menentukan prosedur penilaian dan pemenuhan kebutuhan masa mendatang, serta memaksimalkan atau pengembangan kapasitas yang lekat ke diri seseorang dengan pembelajaran maupun kesempatan untuk mengembangkan diri secara kontinuitas.

Melalui uraian di atas, bisa disebut bila manajemen sumber daya manusia berperan penting bagi organisasi, terutama menyangkut penilaian kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Penilaian bila manusia yang organisasi miliki merupakan individu yang bisa belajar, berperilaku baik, memiliki inovasi, kreatif, termotivasi, dan bisa mempertegas keberlangsungan hidup organisasi (Suryani, 2019).

Sejauh ini kinerja organisasi sudah dijadikan wacana utama di era persaingan yang kian ketat, serta sebagai kebutuhan yang perlu organisasi penuhi. Nurlaila (2010) dalam (FoEh, E.H.J. & Papote, 2021) memperjelas kinerja merupakan hasil kerja yang seseorang peroleh secara kualitas ataupun kuantitas ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas kerja sesuatu fungsi atau tugasnya. Tata kelola sumber daya secara efektif dirasa dapat menghasilkan kinerja terbaik. Kinerja yang baik ini mampu mengarahkan kinerja organisasi ke jalur yang lebih baik. Sesuai uraian itu, organisasi harus mempunyai tenaga kerja yang memperlihatkan perilaku positif, dapat diandalkan untuk memberikan perubahan terhadap organisasi ke arah yang lebih baik, serta melahirkan suasana yang nyaman di lingkungan kerja. Dengan begitu, para tenaga kerja bakal memiliki motivasi kerja tinggi untuk tetap aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kenyamanan yang dirasakan tenaga kerja bisa memberikan kesempatan pengembangan diri, serta secara otomatis bakal menunjukkan kinerja yang kian membaik. Beracuan ke hal tersebut, peneliti memiliki ketertarikan untuk menggunakan kepuasan karyawan dalam bekerja sebagai faktor yang berakibat ke kinerja organisasi.

Selain kepuasan karyawan, kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor, meliputi faktor perseorangan berupa usaha, keterampilan, perilaku, dan kegiatan; serta faktor lingkungan berupa kondisi fisik, alat, ketersediaan waktu, pendidikan, pengawasan, dan desain organisasi (Edy, 2016). Afandi (2016) dalam (FoEh, E.H.J. & Papote, 2021) mempertegas faktor yang berakibat ke kinerja karyawan ialah keterampilan, motivasi, kompetensi, fasilitas pendukung/utama, budaya, kepemimpinan maupun kedisiplinan kerja.

Oleh karena itu, penulis menjadikan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja sebagai faktor yang memengaruhi capaian kinerja organisasi.

Rumusan permasalahan pada kajian ini meliputi:

1. Apakah kepemimpinan berakibat positif dan penting kepada kinerja organisasi?
2. Apakah budaya organisasi berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja organisasi?
3. Apakah motivasi kerja berakibat positif dan cukup penting kepada kinerja organisasi?
4. Apakah kepemimpinan berakibat positif dan cukup penting bagi kepuasan pegawai?
5. Apakah budaya organisasi berakibat positif ataupun cukup penting bagi kepuasan karyawan?
6. Apakah motivasi kerja berdampak positif dan cukup penting kepada kepuasan pegawai?

Apakah kepuasan karyawan berdampak positif dan penting ke kinerja organisasi?

7. Apakah kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berdampak positif ataupun cukup penting pada kinerja organisasi?
8. Apakah kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berakibat positif ataupun penting kepada kinerja organisasi?

METODE

Prosedur kualitatif dan kajian pustaka merupakan metode penelitian yang dipakai dalam penulisan artikel ini. Mengulas teori maupun hubungan/pengaruh antarvariabel dari buku atau jurnal yang diperoleh melalui perpustakaan, serta secara *online*. Dalam kajian kualitatif, kajian pustaka layak dimanfaatkan secara tetap atas dasar asumsi metodologis atau secara induktif supaya tidak memicu salah tafsir terkait pertanyaan yang diajukan peneliti. Landasan pada kajian kualitatif ialah bila kajian tersebut yang bersifat eksploratif (Ali, H., & Limakrisna 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beracuan kajian teori atau kajian terdahulu, ulasan dalam kajian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Kepemimpinan memengaruhi kinerja organisasi

Kesuksesan organisasi, baik secara menyeluruh sebagai perseorangan atau sekelompok orang di dalam organisasi, ang bergantung ke efektivitas kepemimpinan yang ada di organisasi terkait. Bisa disebut bila kualitas kepemimpinan di suatu organisasi berperan mendominasi dalam penyelenggaraan bermacam aktivitas.

Hal tersebut didukung kajian Monce Brury (2016) membuktikan jika kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan pada kantor SAR Sorong. Dengan demikian, pimpinan yang sukses ialah pimpinan yang bisa mengatur organisasi maupun menjalankan kepemimpinan secara efektif sehingga akan mencapai tujuan organisasi (Brury, 2016)

Budaya organisasi memengaruhi kinerja organisasi

Robbins dalam Brury (2016) memaparkan bila budaya organisasi terkait cara pegawai menggambarkan kriteria dari budaya organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran yang bisa memberi anggapan positif kepada karyawan, maka budaya organisasi yang dilaksanakan bisa mengarahkan pegawai untuk berkontribusi untuk menjalankan tugas kerja. Sama seperti kajian Monce Brury (2016) membuktikan bila budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan di kantor SAR Sorong (Brury, 2016). Motivasi dan kinerja pegawai dari teori atau pembahasan di atas, yang memberikan kesimpulan jika pegawai yang mempunyai budaya organisasi kuat kepada unit kerja yang berimbas pada kemunculan inisiatif diri mendukung

organisasi demi efektivitas maupun produktivitas kerja yang ditunjang oleh lingkungan kerja atau rekan kerja. Penjelasan tersebut memberikan kesimpulan jika ada kesesuaian budaya organisasi berdampak positif atau cukup penting pada kinerja organisasi. Bila budaya organisasi kian tinggi, maka berakibat ke kinerja pegawai. Berbeda jika budaya organisasi rendah, tentu capaian kerja pegawai pun menurun.

Motivasi kerja memengaruhi kinerja organisasi

Motivasi tergolong sebagai faktor yang mendorong pegawai untuk bekerja berdasar pada keinginan perusahaan. Dalam memberikan motivasi ke pegawai, maka bisa memengaruhi aktivitas organisasi selama memaksimalkan efisiensi kerja. Motivasi pegawai yang meningkat bisa mengalami perubahan menjadi tahap untuk mencapai tujuan manajemen SDM. Sama seperti penulisan karya ilmiah milik Utari (2015) hasilnya memperjelas jika motivasi berakibat penting ke kinerja karyawan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Wonogiri.

Kepemimpinan memengaruhi kepuasan karyawan

Kobun (2017) menuturkan bahwa kepemimpinan berakibat positif dan cukup penting pada motivasi kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi NTT. Sama seperti karya ilmiah milik Susanty dan Baskoro (2012), memperoleh hasil kepemimpinan berakibat positif dan penting bagi kinerja pegawai PT PLN APD Semarang.

Davis (2011), kepemimpinan dan motivasi terdapat tautan pada konteks kerja maupun interaksi antarmanusia. Kepemimpinan menjadi faktor manusiawi yang berkaitan dengan kelompok dan akan memberi dorongan untuk memperoleh tujuan tertentu. Pencapaian tujuan organisasi dibutuhkan kepemimpinan yang baik. Dibutuhkan pemimpin dalam organisasi yang efektif bertindak dan menggerakkan pegawainya.

Budaya organisasi memengaruhi kepuasan karyawan

Budaya organisasi suatu perusahaan yang memiliki tingkat kedisiplinan serta lingkungan kerja yang memadai bahkan nilai dari budaya organisasi yang selalu diterapkan organisasi dalam hal ini peningkatan produktivitas kerja tinggi terhadap karyawan bakal berakibat pada kehadiran inisiatif diri menunjang organisasi untuk mengoptimalkan efektivitas ataupun produktivitas kerja dengan dukungan lingkungan kerja atau rekan kerja. Pegawai akan taat menjalankan segala tugas secara suka rela. Kajian Nugrahaningsih dan Kusnaedi, menyebut bila budaya organisasi berakibat positif dan penting ke kepuasan pegawai (Nugrahaningsih, 2016). Kajian Welhelmus Dami memperjelas bila budaya organisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja pegawai (Dami et al., 2022).

Motivasi kerja memengaruhi kepuasan karyawan

Kajian FoEh & Papote (2021) membuktikan budaya organisasi berakibat positif dan penting pada kinerja anggota Ditlantas Polda NTT. Selain itu, kajian Hardianto (2021) menyimpulkan bila motivasi kerja memengaruhi kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan memengaruhi bagi kinerja organisasi

Kajian Hardianto (2021) memperjelas bila motivasi dan employee engagement memengaruhi positif dan cukup penting bagi kinerja perawat. Kajian Monce Brury (2016) membuktikan jika kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan di kantor SAR Sorong. Nabawi (2019) menyebutkan jika kepuasan kerja berakibat positif dan penting pada kinerja

pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. Uraian tersebut memperjelas jika kepuasan kerja kian tinggi, maka kinerja pegawai kian meningkat. Begitu sebaliknya.

Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja memengaruhi kepuasan karyawan

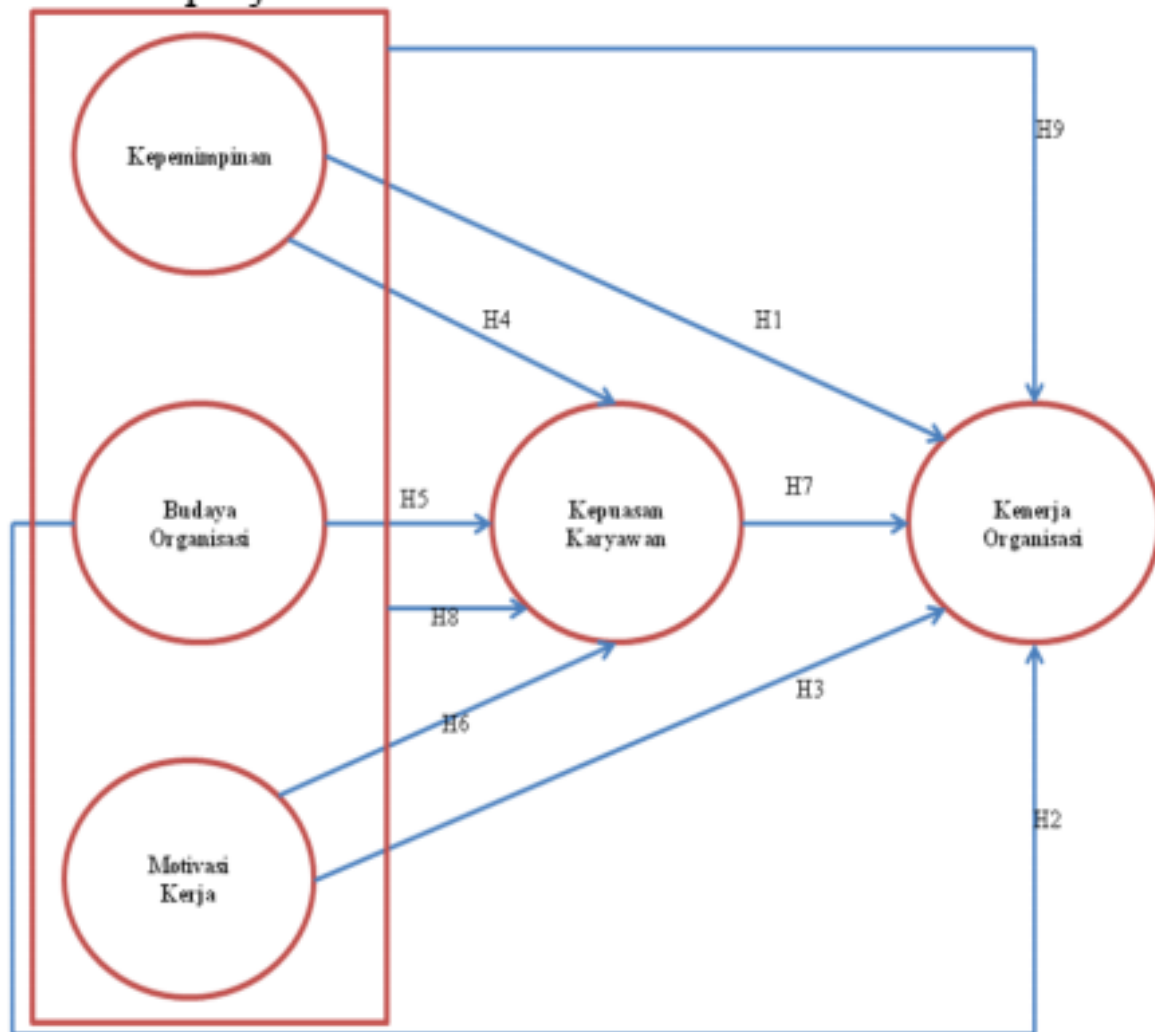
Widodo (2015) menyebut bila indikator kepuasan kerja adalah pimpinan, seseorang yang akan memberikan perintah atau arahan untuk melaksanakan pekerjaan. Metode kerja pimpinan bisa tidak menyenangkan atau menyenangkan dan mampu memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dahlan (2017) membuktikan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berakibat penting ke kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja memengaruhi kinerja organisasi

Karya ilmiah milik Hartanti dan Kusnaedi (2016) membuktikan jika motivasi, kepemimpinan maupun budaya organisasi berakibat penting ke kinerja pegawai.

Conceptual Framework

Sesuai pemaparan tersebut, kerangka berpikir pada penulisan karya ilmiah ini tertera di penjelasan berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

KESIMPULAN

Beracuan ke uraian di atas, hipotesis dalam penulisan karya ilmiah ini ialah:

1. Kepemimpinan berakibat positif ataupun penting bagi kinerja organisasi
2. Budaya organisasi berakibat positif ataupun penting bagi kinerja organisasi
3. Motivasi kerja berakibat positif ataupun penting bagi kinerja organisasi
4. Kepemimpinan berakibat positif ataupun penting bagi kepuasan pegawai
5. Budaya organisasi berakibat positif ataupun penting kepada kepuasan pegawai
6. Motivasi kerja berakibat positif ataupun penting kepada kepuasan karyawan
7. Kepuasan karyawan berakibat positif ataupun penting bagi kinerja organisasi
8. Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berakibat positif ataupun penting bagi kepuasan pegawai
9. Kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja berakibat positif ataupun penting bagi kinerja organisasi

REFERENSI

- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis Untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi (Doctoral dissertation, Tesis, dan Disertasi. In *In Deppublish: Yogyakarta*.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). The Effect of Work Environment and Motivation on Employee Performance of PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 1(1), 64–70. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Budiono, D. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen* 16 (1), 29–43. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160103.id>
- Davis, Keith. 2011. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Edy, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Samaco. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119. <https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong Monce. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 1–16.
- Dami. (2017). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada satuan kerja perangkat daerah pemerintah kabupaten maros 1). *Prosiding Seminar Hasil Penelitian, 2017*, 150–155.
- Dami, W. D., FoeH, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). *Pengaruh Employee Engagement , Komitmen Organisasi , dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)*. 1(2), 514–526.
- FoEh, E.H.J., J., & Papote, E. (2021). ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ANGGOTA DITLANTAS KEPOLISIAN DAERAH NTT. *ULTIMA Management*, 13(1), 148–163.
- FoEh John EHJ., Kardinah Indriana Meutia, Rudi Basuki. (2021). Faktor-faktor yang Mempengaruhi kinerja Karyawan RSUD S.K. Lerik Kupang. *Jurnal Kajian Ilmiah, Ubhara Jaya*. e-ISSN: 2597-792X. ISSN:14110-9794, Vol. 21 No3 (September 2021) Halaman 257-292

- Marasabessy, N., Echdar, S., & Maryadi. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada institut agama islam negeri sorong. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(3), 534–548.
- Nabawi, R. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 2(2), 170–183.
- Nugrahaningsih, H. dan K. (2016). *Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Survei pada PT . Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Cirebon)*. 19(1), 65–83.
- Setiawan, R. A., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2022). *Volume . 24 Issue 3 (2022) Pages 630-639 Forum Ekonomi : Jurnal Ekonomi , Manajemen dan Akuntansi ISSN: 1411-1713 (Print) 2528-150X (Online) Pengaruh motivasi , kepuasan kerja , budaya organisasi , dan komitmen organisasional terhadap kinerja karya*. 3(3), 630–639. <https://doi.org/10.29264/jfor.v24i3.11343>
- Suryani, N. Kadek. dan FoEh E.H.J., J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif* (Pertama). Nilacakra.
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z., & Rimayanti, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (K. Utomo (ed.); pertama). Widina Bhakti Persada Bandung.
- Usbal, A., Hidayat, M., & Fatmasari. (2022). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus DP3A Kota Parepare). *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(2), 396–410.
- Yasin, Wahidin, N., Abdi, Rahman, A., & Suriyanto. (2022). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pertanahan kabupaten kepulauan selayar *1. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(3), 493–506.
- Zahara, R. N., & Hidayat, H. (2017). Pengaruh Kepuasan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Di Kota Batam. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 1(2), 150–156. <https://doi.org/10.30871/jama.v1i2.500>