

Determinasi Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja di BP2P Nusa Tenggara II

Aryanto A Kollawila ^{1,*}, Stanis Man ¹

¹ Fakultas Ekonomika dan Bisnis; Universitas Katolik Widya Mandira Kupang; e-mail: aryantokollawila89@gmail.com, stanisman08@gmail.com

* Korespondensi: e-mail: stanisman08@gmail.com

Submitted: 02/06/2025; Revised: 29/07/2025; Accepted: 30/09/2025; Published: 30/09/2025

Abstract

This article examines the determinants of employee performance and analyzes the correlation between these determinants and satisfaction and performance. This article discusses leadership style, motivation, organizational culture and job satisfaction as the main aspects. The purpose of this scientific article is to identify interrelated hypotheses among the above factors for use in future writings. This scientific method uses qualitative techniques and literature reviews. This article is based on various related journals to formulate new hypotheses regarding leadership style that results in job satisfaction, organizational culture results in job satisfaction, motivation results in job satisfaction, leadership style results in employee performance, organizational culture results in employee performance, the role of motivation in employee performance, and the relationship between job satisfaction and employee performance.

Keywords: Job satisfaction, Leadership style, Motivation, Organizational culture, Performance

Abstrak

Artikel ini mengkaji faktor-faktor penentu kinerja karyawan dan menganalisis korelasi antara faktor-faktor penentu tersebut dengan kepuasan serta kinerja. Artikel ini membahas gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai aspek-aspek utama. Tujuan artikel ilmiah ini, yakni mengidentifikasi hipotesis yang saling terkait di antara faktor-faktor tersebut di atas untuk dipakai dalam tulisan-tulisan mendatang. Metode ilmiah ini memakai teknik kualitatif dan tinjauan pustaka. Artikel ini didasarkan pada berbagai jurnal terkait untuk merumuskan hipotesis baru mengenai gaya kepemimpinan yang berakibat pada kepuasan kerja, budaya organisasi berakibat pada kepuasan kerja, motivasi berakibat pada kepuasan kerja, gaya kepemimpinan berakibat pada kinerja karyawan, peran budaya organisasi dalam kinerja karyawan, peran motivasi dalam kinerja karyawan, dan keterkaitan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kepuasan kerja, Gaya kepemimpinan, Motivasi, Budaya organisasi, Kinerja

1. Pendahuluan

Kinerja pegawai sebagai aspek fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama di sektor publik yang bertanggung jawab langsung terhadap pelayanan kepada masyarakat. Di Indonesia, pemerintah telah menaruh perhatian serius terhadap peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai bagian dari perubahan birokrasi.

Menurut Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (2024), keberhasilan program perumahan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan anggaran dan perencanaan

teknis, tetapi juga kualitas kinerja sumber daya manusia yang menjalankan program tersebut. Namun demikian, sejumlah studi menunjukkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan (BP2P) di berbagai wilayah Indonesia masih menghadapi tantangan.

Temuan (Rosita, 2022) mengungkapkan bahwa, kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kab. Kepulauan Mentawai masih belum optimal, hal ini bisa terlihat melalui kinerja pegawai, masih adanya kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan, kuantitas pekerjaan yang tidak sesuai dengan harapan, pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu serta masih ditemukannya beberapa pegawai masih mengabaikan jam kerja dan tidak berada di tempat Ketika jam kerja sudah berjalan. Diungkapkan juga bahwa kinerja pegawai yang memburuk disebabkan oleh yang tidak begitu memberikan perhatian kepada pegawainya, kurang memberikan motivasi dan pengawasan terhadap pegawainya sangat kurang, sehingga para pegawai tidak memiliki tanggung jawab penuh, lalai, dan hadir di tempat kerja sesuai keinginan hati saja.

Kinerja karyawan secara teoretis terpengaruh oleh beberapa faktor. (Tun Huseno, 2016), menyampaikan bila kinerja merupakan suatu kegiatan yang mencakup beberapa aspek dan dianggap sebagai suatu proses yang berkelanjutan, yang mengikutsertakan sumber daya manusia dalam meraih hasil yang dihendaki. Faktor-faktor yang memengaruhinya meliputi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. (Piliang, 2022) menegaskan bahwasanya motivasi dan dedikasi kerja secara substansial memengaruhi kinerja karyawan. (Kumala & Nawangsari, 2023) juga mengungkapkan faktor kepemimpinan, keperibadian, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan (Rosita, 2022) menunjukan bahwa kepemimpinan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Mentawai masih belum maksimal, karena kemampuan pemimpin dalam menganalisis masalah rendah, hal ini terlihat dari setiap masalah yang dihadapi dan dilaporkan pegawai tidak menemukan solusi /titik terang dari atasan. Keberanian dan ketegasan yang kurang dimiliki oleh pimpinan dalam penerapan sanksi bagi pegawai yang melanggar kode etik mengakibatkan beberapa pegawai datang dan pulang tidak tepat waktu, menunda pekerjaan, diskomunikasi dalam bekerja serta kurangnya minat pimpinan dalam mendengarkan setiap keluhan pegawai.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja diyakini sebagai unsur penting yang dapat menentukan seberapa efektif seorang pegawai menjalankan tugasnya. Studi oleh Sapu et al. (2023) menggarisbawahi bahwa motivasi berfungsi sebagai dorongan psikologis yang mengaktifkan potensi individu, mendorong mereka untuk bekerja lebih tekun dan efisien demi mencapai target institusi. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis Hafizhah (2018), yang menunjukkan bahwa dorongan motivasional memiliki hubungan erat dengan peningkatan kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustian (2019) juga menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Dukungan tambahan diberikan oleh Farisi et al. (2020), yang menyatakan bahwa keberadaan

motivasi dalam diri seseorang secara statistik memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja.

Budaya organisasi (Djoko Soelistya, 2022) merupakan elemen fundamental yang dapat membentuk karakter serta arah gerak organisasi dalam mencapai tujuannya. Secara konseptual, budaya yang berkembang dalam lingkungan kerja tidak hanya mencerminkan nilai-nilai kolektif yang dianut, tetapi juga turut menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi proses operasional organisasi. Salah satu dampak signifikan dari kuatnya budaya organisasi adalah meningkatnya partisipasi aktif pegawai melalui pemberdayaan yang optimal. Dalam konteks ini, pegawai cenderung terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya ketika mereka merasa berada dalam sistem nilai yang mendukung, memberikan kejelasan arah, serta ruang untuk berkontribusi secara mandiri. Budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik akan menciptakan atmosfer kerja yang kondusif, memunculkan motivasi intrinsik, serta memperkuat komitmen individu terhadap tujuan bersama. Budaya semacam ini dicirikan oleh tiga dimensi utama, yaitu: pertama, kejelasan nilai dan kepercayaan yang menjadi dasar perilaku organisasi; kedua, sejauh mana nilai-nilai tersebut tersebar dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi; dan ketiga, tingkat kedalaman internalisasi terhadap nilai-nilai inti yang diyakini secara kuat oleh individu dalam organisasi. Ketiga aspek ini membentuk suatu struktur budaya yang berperan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Observasi awal dalam wawancara yang penulis lakukan pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2 dengan beberapa pegawai serta pimpinan, ditemukan bahwa kinerja pegawai masih belum maksimal, yang tampak dari kurangnya inovasi dalam pelaksanaan program, rendahnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta masih adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara, hal ini diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang cenderung kurang terbuka dan minim dalam melakukan pembinaan. Kepala balai jarang melakukan supervisi langsung ke lapangan, dan hasil pengawasan internal tidak selalu ditindaklanjuti secara sistematis.

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan, kepuasan kerja juga mempunyai peranan penting sebagai variabel perantara yang menghubungkan gaya kepemimpinan ataupun budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai (Mukmin, 2021) dan kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Junaidi dkk, 2022). Pegawai yang memperoleh kepuasan atas pekerjaannya, tentu mereka bakal termotivasi lebih tinggi dan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya berisiko mengalami penurunan kinerja, yang dapat berdampak pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

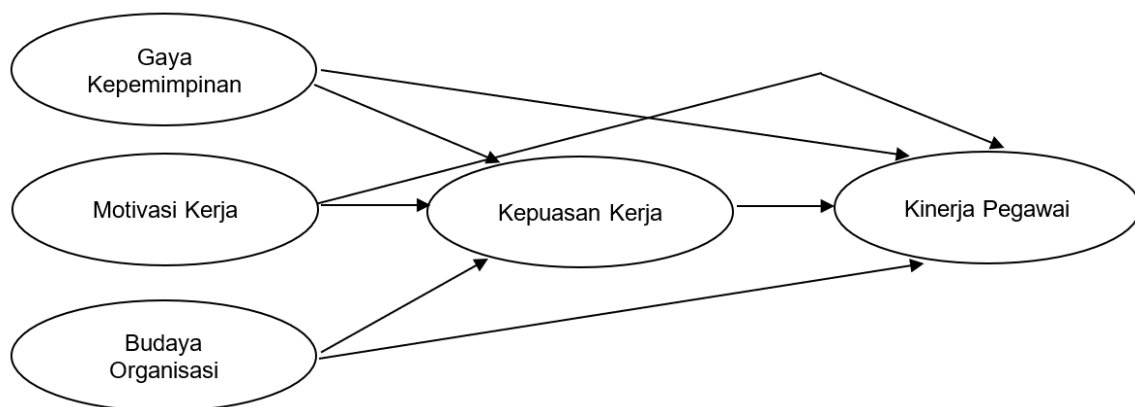
Dalam berbagai penelitian lainnya, ditemukan bila kepuasan kerja memperantarai kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Misalnya penelitian oleh (Lusri & Siagian, 2017) di PT. Borwita Citra Prima Surabaya menyimpulkan bahwa kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja terbukti mampu mediasi motivasi dengan kinerja pegawai. Hasil ini menyimpulkan selain factor-faktor pembentuk motivasi kerja,

faktor-faktor kepuasan kerja juga perlu diperhatikan perusahaan dalam mendukung memaksimalkan kinerja pegawai.

Berdasarkan paparan di atas, Masalah utama yang dihadapi pegawai berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Semua faktor ini saling terkait dan dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara langsung. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengembangkan hipotesis yang dapat digunakan untuk perbaikan di masa depan. Sehingga penulisan ini bermaksud guna mengkaji gaya kepemimpinan, motivasi kerja, serta budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja pegawai pada Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara II dengan kepuasan kerja sebagai variable perantara. Menginginkan supaya temuan studi ini bisa memberi manfaat teoritis dan praktis dalam pengembangan. Penulis merumuskan beberapa hipotesis untuk penelitian selanjutnya:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2?
- 2) Apakah motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2?
- 3) Apakah budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 5) Apakah motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 6) Apakah budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 7) Apakah kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai?
- 8) Apakah kepuasan kerja memperantari gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja pegawai?

Berlandaskan konteks penjelasan di atas, penulis merumuskan kerangka berpikir seperti pada uraian di bawah



Sumber: Diolah oleh Penulis (2025)

Gambar 1. Kerangka pemikiran konseptual

Penjelasan atas kerangka berpikir : Penulis merumuskan beberapa hipotesis untuk penelitian selanjutnya :

- 1) Gaya kepemimpinan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2
- 2) Motivasi kerja secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2
- 3) budaya organisasi secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di Kantor Balai Pelaksana Penyediaan Perumahan Nusa Tenggara 2
- 4) Gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 5) Motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 6) Budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
- 7) Kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai?
- 8) Kepuasan kerja memperantarai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi dalam memengaruhi kinerja pegawai?

2. Metode Penelitian

Penulisan ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang disusun berdasarkan prinsip-prinsip PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk memastikan proses penelusuran dan seleksi literatur berlangsung secara sistematis, transparan dan replikatif., dengan merujuk pada sejumlah jurnal ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penerapan metode kualitatif maupun studi literatur, diperlukan penggunaan teknik pengumpulan serta pengolahan data secara sistematis, agar hasil analisis mampu memperkuat argumentasi metodologis yang dibangun dalam kajian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Kinerja merupakan metrik penting yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil usaha mereka, baik pada tingkat individu maupun kolektif (R. Sapu et al., 2023). Kinerja karyawan mengacu pada tingkat pencapaian kerja, khususnya keselarasan keluaran karyawan dengan standar organisasi yang ditetapkan. Tun Huseno (2016) berpendapat bila kinerja ialah bentuk tindakan, yang terbagi menjadi berbagai elemen, dan dianggap sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan sumber daya manusia guna meraih hasil yang direncanakan. Elemen-elemen yang memberikan pengaruh meliputi motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. (Piliang, 2022) memaparkan bila motivasi kerja dan komitmen kerja secara substansial memengaruhi kinerja karyawan. (Kumala & Nawangsari, 2023) menyampaikan bila kepemimpinan, ciri-ciri kepribadian, dan elemen kontekstual secara substansial memengaruhi kinerja karyawan. Terlampir Indikator Kinerja pegawai yang dipaparkan oleh (Afandi & Pandi, 2018): volume hasil kerja, mutu hasil yang dihasilkan,

efektivitas dalam melaksanakan tanggung jawab, ketekunan profesional, proaktivitas, ketepatan, kepemimpinan, integritas, dan inovasi.

Kepemimpinan merupakan elemen krusial dalam setiap organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin adalah individu yang memanfaatkan kemampuan, perilaku, pemikiran, dan sikapnya untuk menciptakan kondisi yang mendukung kolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Agar kepemimpinan berjalan efektif dan efisien, diperlukan keterampilan dalam memimpin, komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta adanya pengikut yang mendukung visi pemimpin.

Kepemimpinan merupakan unsur utama dalam suatu organisasi/perusahaan (Hafulyon, 2012). Pemimpin merupakan seseorang yang menggunkan semua kemampuan, tindakan, cara berpikir, dan sikap untuk membangun situasi yang kondusif sehingga pegawai dapat bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan. (Kartono, 2003) ada beberapa tipe kepemimpinan.

- 1) Gaya kepemimpinan autokrasi
- 2) Kepemimpinan militer
- 3) Gaya kepemimpinan paternalistik dan maternalistik
- 4) Gaya kepemimpinan karismatik
- 5) Gaya kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan yang dicirikan oleh prinsip-prinsip demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis dicirikan oleh keterbukaan untuk menerima maupun menghargai kontribusi, saran, pendapat, dan nasihat dari masyarakat, yang mendorong forum musyawarah untuk mencapai konsensus.

(Mojiono, 2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi satu arah; pemimpin mempunyai kualitas tertentu yang menjadi pembeda dengan pengikutnya. (Wahosumidjo, 1987) menyatakan bahwa kepemimpinan ialah kapabilitas individu untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin akan memimpin banyak orang, sehingga terdapat berbagai tipe kepemimpinan yang disesuaikan dengan karakteristik individu yang dipimpinnya. Dalam beberapa kajian dari sebelumnya, terutama studi milik (Padauleng, 2019), memaparkan bahwasanya gaya kepemimpinan secara terpisah memengaruhi positif dan penting bagi kinerja pegawai.

Motivasi kerja ialah suatu kondisi yang secara substansial memengaruhi perkembangan, orientasi, dan keberlanjutan perilaku yang berkaitan dengan lingkungan profesional. Faktor-faktor motivasi muncul dari sikap karyawan saat mereka menghadapi berbagai situasi kerja. Motivasi berfungsi sebagai katalisator yang mendorong karyawan guna meraih tujuan organisasi dengan cara yang terarah.

Motivasi, sebagaimana diutarakan oleh Pinder dalam (Donnovan, 2001), mencakup sekumpulan kekuatan dinamis dari dalam ataupun luar, yang berfungsi guna mengawali

perilaku yang bersinggungan dengan pekerjaan dan membentuk bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Teori ini didukung oleh (Uno, 2008), yang memperjelas bila motivasi adalah kekuatan dari dalam ataupun luar yang merangsang individu untuk berpartisipasi dalam tindakan yang bertujuan demi meraih tujuan yang ditetapkan. Motivasi dapat dipahami sebagai dorongan kognitif yang memengaruhi individu sebagai anggota masyarakat. Para ahli menjabarkan beberapa karakteristik yang mendefinisikan motivasi yaitu timbul dari sumber internal dan eksternal, memiliki potensi untuk memengaruhi perilaku profesional, dan bisa membedakan sifat, maksud, intensitas, dan durasi perilaku kerja.

Teori motivasi selanjutnya telah dikembangkan oleh berbagai sarjana di bidang tersebut,

- 1) Abraham Maslow: hierarki kebutuhan. Seseorang dapat menemukan motivasi atau menginspirasi motivasi pada orang lain ketika mereka memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan mendasar yang sedang terjadi.
- 2) Teori motivasi ERG Clayton Alderfer. ERG merupakan singkatan dari existence (keberadaan), relatedness (keterkaitan), dan growth (pertumbuhan). Dalam bahasa Indonesia, teori motivasi ERG dikenal sebagai teori yang mencakup keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan.
- 3) Teori motivasi prestasi McClelland. Teori motivasi berprestasi yang dikemukakan oleh David McClelland menyatakan bahwa setiap individu memiliki potensi atau bakat bawaan yang dapat dikembangkan.
- 4) Teori motivasi Edwin Locke: menentukan tujuan. Teori motivasi yang berpusat pada penetapan tujuan dikaitkan dengan Edwin Locke, seorang psikolog Amerika yang terkenal karena kontribusinya pada bidang tersebut.
- 5) Teori motivasi Victor Vroom: menentukan harapan. Vroom berpendapat jika motivasi seseorang bisa dipengaruhi oleh evaluasi pekerjaan selama tahap awal. Ihwal ini memperlihatkan bila seseorang pada awalnya akan menilai potensi suatu pekerjaan untuk menghasilkan nilai.
- 6) Teori motivasi dua faktor Frederick Herzberg. Teori dua faktor berasal dari kontribusi intelektual Frederick Herzberg. Herzberg mengategorikannya menjadi dua faktor yang berbeda: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal memuat berbagai keinginan, yang dapat mencakup aspirasi untuk hidup, kerinduan untuk memiliki, pencarian pengakuan, dan pengejaran pengaruh. Sementara itu, pengaruh eksternal dapat terwujud sebagai kondisi lingkungan kerja, remunerasi yang sesuai, pengawasan yang efektif, stabilitas pekerjaan, status maupun pertanggungjawaban, serta peraturan yang dapat disesuaikan yang memberdayakan karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan menyumbangkan ide-ide mereka dalam organisasi (Khanady, K, 2021).

Budaya organisasi terbentuk dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, termasuk karakteristik anggotanya, prinsip etika yang dianut, sistem kepemilikan, serta desain struktural

organisasi itu sendiri (Jones dalam Gareth, t.t.). Keempat unsur ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan membentuk dinamika yang kompleks. Apabila nilai-nilai instrumental—yakni nilai-nilai pendukung terhadap tujuan akhir organisasi—tidak dikembangkan dengan optimal, maka proses transformasi budaya organisasi cenderung mengalami hambatan.

Perubahan budaya organisasi tidak dapat dilakukan secara instan tanpa menyentuh struktur formal yang ada. Oleh karena itu, organisasi mungkin perlu melakukan penyesuaian terhadap desain struktural, termasuk sistem kompensasi yang berlaku, agar nilai-nilai dan perilaku kerja yang diinginkan dapat dimunculkan melalui motivasi dan keselarasan peran.

Sebuah studi yang dilaksanakan (Ni Putu Ayu Yuliantini, Nyoman Natajaya, 2013) menyimpulkan bila kepuasan kerja dosen berfungsi sebagai alat prediktif untuk menilai kinerja universitas. Seorang yang mengalami tingkat kepuasan kerja yang signifikan kemungkinan akan menyimpan sentimen positif mengenai upaya profesional mereka. Di sisi lain, individu yang mengalami penurunan kepuasan kerja cenderung menyimpan sentimen yang tidak baik terkait upaya profesional mereka.

Temuan studi oleh Ni Putu Ayu Yuliantini, Nyoman Natajaya (2013) mendapati bila kepuasan kerja profesor berfungsi sebagai alat prediktif untuk menilai kinerja universitas. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai emosi positif individu terhadap pekerjaan mereka, yang berasal dari penilaian atribut pekerjaan.

Gagasan tentang kebahagiaan profesional berakar pada sikap, yang merupakan bagian integral dari nilai-nilai. Nilai-nilai mencakup komponen-komponen perenungan yang mencerminkan konsepsi individu tentang apa yang adil, berbudi luhur, atau terpuji. Individu terlibat dalam pekerjaan karena motivasi intrinsik untuk mencapai harapan yang lebih baik dan lebih memuaskan, yang terwujud sebagai berbagai tindakan yang dirancang untuk mencapai kepuasan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam suatu organisasi sebab bisa memengaruhi perilaku kerja karyawan, termasuk kelesuan, ketekunan, atau produktivitas.

3.1. Gaya Kepemimpinan Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sejumlah penelitian terdahulu, secara khusus studi milik Rosita, et al., yang menjelaskan substansial gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja. Uji hipotesis menghasilkan nilai t-statistik sebesar 2,168, melampaui nilai t-tabel sejumlah 1,96, di samping nilai-p sejumlah 0,030 di bawah 0,05. Lebih jauh, nilai sampel awal sejumlah 0,300 memperlihatkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja. Temuan tersebut memperlihatkan bahwasanya cara kepemimpinan dijalankan secara mendalam memengaruhi kinerja karyawan.

Dalam kajian (R. Sapu et al., 2023) mempertegas bahwasanya kian gaya kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan demokratis memengaruhi kinerja karyawan, ini berarti kinerja karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan tersebut mempunyai sifat yang bisa mendapat masukan maupun pendapat, serta kritik dari pegawai sehingga ketiga hal itu dapat dijadikan indikator guna memaksimalkan kinerja.

3.2. Gaya Kepemimpinan Memengaruhi Kepuasan Kerja

(Arafah et al., 2023) dalam “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rs Prima Husada Kota Sengkang”. Tabel uji-t yang disajikan mendapati bila hasil pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan menghasilkan nilai t hitung sejumlah (11,576) di atas t tabel sejumlah (1,67655). Selanjutnya taraf signifikansi sejumlah 0,050 di bawah 0,05, maka memperoleh konklusi bila gaya kepemimpinan secara positif yang substansial memengaruhi kepuasan kerja pada Rumah Sakit Prima Husada Kota Sengkang. Atas dasar itulah, menerima H_0 . Hasil uji-t mendapati bila gaya kepemimpinan secara terpisah kendati substansial memengaruhi kepuasan kerja. Variabel terikat dalam model studi ini mendapati bila gaya kepemimpinan secara substansial memengaruhi kepuasan kerja pada Rumah Sakit Prima Husada Kota Sengkang, dibuktikan dengan t -hitung sejumlah 11,576 dan taraf signifikansinya sejumlah 0,000.

Sama seperti perspektif yang disampaikan Kusdianto et al. (2022) yang menuturkan bila gaya kepemimpinan mencakup kemampuan pemimpin untuk memengaruhi tindakan orang lain, baik secara individu maupun dalam dinamika kelompok. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara substansial. Untuk itulah, penting bagi karyawan untuk menyesuaikan diri dengan arahan pemimpin guna meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Selain itu, keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja juga telah dibuktikan dalam studi terdahulu oleh (Parantoro, 2021), yang memperlihatkan secara substansial kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, temuan studi yang dilakukan penulis turut memperkuat bukti-bukti dari penelitian sebelumnya perihal hubungan tersebut.

3.3. Motivasi Kerja Mempengaruhi Kinerja Kerja

Penelitian sebelumnya telah menghasilkan beberapa temuan yang memperlihatkan bila motivasi berperan krusial dalam mengoptimalkan kinerja. Secara umum diakui bahwa motivasi individu secara signifikan memengaruhi kapasitas mereka untuk bekerja secara optimal dalam mengejar tujuan mereka. Akibatnya, ketika motivasi pekerja dalam suatu perusahaan meningkat, demikian pula tingkat kinerja mereka. Motivasi berfungsi sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja individu dengan menumbuhkan disposisi proaktif. Dijelaskan bahwa dengan apresiasi dan motivasi pemimpin, kemungkinan peningkatan motivasi kerja meningkat secara signifikan (Diah & Nugraheni, 2021).

Hasil analisis dari (Hafizhah, 2018) mengatakan motivasi kerja memengaruhi signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemaparan itu diperkuat oleh studi milik (Agustian, 2019), motivasi berdampak positif pada kinerja pegawai. Beberapa kajian di atas didukung dengan hasil penelitian dari (Farisi, Salman, 2020), yang memaparkan bahwa motivasi secara parsial berakibat positif ataupun bermakna bagi kinerja pegawai. Hasil kajian itu memberi sintesis, motivasi bisa menjadi pendorong semangat kerja pegawai agar bisa meningkatkan kualitas kerja dan lebih giat sehingga memanfaatkan seluruh kemampuan dan keterampilan guna

memperoleh tujuan organisasi dengan baik. Hal itu secara langsung dapat mendorong dan meningkatkan kinerja (R. Sapu et al., 2023).

Akibatnya, jelas bahwasanya motivasi individu secara signifikan memengaruhi kinerja mereka, dengan berbagai faktor yang timbul dari disposisi internal atau dibentuk oleh pengaruh eksternal seperti lingkungan kerja dan dinamika kepemimpinan. Atas dasar itulah, penting untuk mempertimbangkan motivasi karyawan dan pekerja dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja mereka dan pada akhirnya mencapai hasil yang optimal terkait produktivitas organisasi.

3.4. Motivasi Kerja Memengaruhi Kepuasan Kerja

Roby Hadi Putra (2023) memperlihatkan bila angka signifikan secara statistik yang merepresentasikan motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja pegawai di puskesmas Kota Padang berjumlah 0,000. Nilai signifikansinya didapat dari pengujian hipotesis ini ditemukan lebih kecil dari 0,05. Temuan yang didapat memberi hasil bila menerima H_a dan menolak H_o . Temuan studi memperjelas bila motivasi kerja secara substansial memengaruhi kepuasan kerja pegawai di puskesmas Kota Padang.

Temuan ini dipertegas oleh (Oktavianingsih & Suharini, 2024) mengemukakan hasil penelitian variabel Motivasi (X_1) secara positif yang substansial dari hasil uji t secara individual bermakna memengaruhi kepuasan kerja (Y) pada PT. KB Bank Tbk. Hal ini dibuktikan dari hasil uji T dapat diketahui $T_{hitung} = 4,958$ di atas $T_{tabel} = 1,996$ dan nilai signifikansinya sejumlah 0,000 atau di bawah 0,05 atau 5%, berarti menolak H_0 dan menerima H_a . Demikian disimpulkan bahwa Motivasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y), artinya bahwa variabel Motivasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y).

3.5. Budaya Organisasi Memengaruhi Kinerja Pegawai

(Muis et al., 2018) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” menuturkan bila secara positif variabel X_1 (budaya organisasi) berhubungan dengan variabel Y (kinerja karyawan), yang terlihat dari nilai uji signifikansi t sejumlah 2,815 dengan signifikansinya sejumlah 0,007. Mengingat nilai ini di bawah ambang batas $\alpha = 0,05$, berarti memberi simpulan bila budaya organisasi secara terpisah memberikan pengaruhnya secara substansial pada kinerja karyawan.

Sama seperti penjelasan (Sutrisno, 2010), budaya organisasi, apabila dikelola dengan tepat sebagai bagian dari strategi manajerial, dapat menjadi kekuatan pendorong perilaku karyawan ke arah yang positif, penuh dedikasi, serta produktif. Meskipun nilai-nilai budaya tidak bersifat kasat mata, namun peranannya sangat besar dalam mendorong efektivitas kerja.

Atas dasar itulah, peningkatan pada aspek budaya organisasi diperkirakan akan meningkatkan performa kerja pegawai, sedangkan jika budaya tersebut diabaikan atau dihilangkan, maka kinerja berisiko mengalami penurunan.

3.6. Budaya Organisasi Memengaruhi Kepuasan Kerja

Hasil riset Siska et al. (2021) di lingkungan PT. Bumi Sarimas Indonesia menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Melalui uji regresi, diperoleh kontribusi pengaruh sebesar 16,4%, sedangkan 83,6% lainnya berasal dari faktor lain yang belum dikaji, seperti sistem kompensasi, gaya kepemimpinan, maupun evaluasi kinerja. Indikator budaya yang paling menonjol menurut persepsi responden adalah kedisiplinan, sedangkan aspek kecocokan kepribadian terhadap pekerjaan menjadi faktor kepuasan kerja yang paling kuat.

Berbeda dari pendekatan kuantitatif yang digunakan oleh Siska et al., Samsudin, A., et al. (2023) melalui pendekatan kualitatif pada PT Indofood CBP Sukses Makmur, menekankan pentingnya pembudayaan nilai-nilai organisasi seperti disiplin, integritas, inovasi, rasa hormat, serta keunggulan kerja. Hasilnya, nilai-nilai ini secara konsisten mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun rasa memiliki dan komitmen tinggi dari karyawan, serta berkontribusi positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Kedua temuan tersebut menguatkan konsep budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama yang mengarahkan perilaku dan sikap kerja individu dalam organisasi. Budaya kerja di PT Indofood yang menekankan inovasi dan tanggung jawab personal dapat dianggap sebagai faktor motivasional, sedangkan di PT Bumi Sarimas, budaya lebih bersifat normatif dan belum sepenuhnya menjadi sumber motivasi bagi karyawan. Hal inilah yang mungkin menjelaskan kontribusi budaya organisasi yang masih terbatas terhadap tingkat kepuasan kerja.

3.7. Kepuasan kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Dalam Memengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam penelitian Fatin & Yanuar (2025), kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Hendra & Saputra (2024) dengan hasil: budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, namun tidak efektif sebagai mediator hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja.

Kedua studi yang dianalisis Fatin & Yanuar (2025) dan Hendra & Saputra (2024) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam memediasi hubungan antara variabel organisasi (motivasi dan budaya) dengan kinerja. Kepuasan kerja menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan persepsi terhadap lingkungan kerja dengan performa nyata pegawai.

Temuan ini memberikan kontribusi penting, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teori, hasil ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja adalah variabel antara yang berfungsi sebagai penggerak tidak langsung dari kondisi internal organisasi menuju hasil kerja yang diharapkan. Temuan ini memperkuat model Herzberg

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, motivasi kerja secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Baik gaya kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, maupun budaya organisasi juga ditemukan mempengaruhi kepuasan kerja yang dalam hal ini sebagai perantara terhadap kinerja pegawai. Ditemukan juga kepuasan kerja terbukti memainkan peranan penting dalam memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, motivasi kerja dengan kinerja pegawai, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sehingga menjadi elemen strategis yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Adapun saran yang diberikan guna melanjutkan riset, yang pertama, sebaiknya melaksanakan studi lanjutan supaya bisa mengetahui lebih dalam terkait beberapa faktor gaya kepemimpinan yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian tersebut bisa membantu mengetahui lebih dalam faktor-faktor yang gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja agar dapat diterapkan dalam sebuah organisasi guna meningkatkan kinerja. Kedua, eneliti factor-faktor motivasi kerja yang berkaitan dengan kinerja. Hal itu akan memberikan pengetahuan pada pegawai dan pemimpin agar kinerja bisa lebih meningkat dengan dorongan dari motivasi. Ketiga, melakukan penelitian lebih mendalam terkait faktor gaya kepemimpinan kerja yang memengaruhi kinerja. Hal ini dapat memberikan masukan ke pemimpin organisasi dalam meningkatkan kinerja dengan memperhatikan faktor-faktor dalam gaya kepemimpinan yang mendukung. Keempat, melakukan penelitian lebih perinci perihal faktor-faktor dalam motivasi yang bisa memengaruhi kinerja. Penelitian ini berguna untuk melihat lebih spesifik unsur-unsur dalam motivasi yang mampu mendorong peningkatan kinerja. Dan kelima, meneliti lebih mendalam terkait kepuasan kerja yang berhubungan dengan kinerja, terutama factor-fakrot lain selain gaya kepemimpinan dan motivasi agar baik pegawai maupun pimpinan bisa saling mendorong satu sama lain dalam meningkatkan kinerja.

Daftar Pustaka

- Afandi & Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zafana Publishing.
- Arafah, M. Z., Hasbiah, S., Akbar, A., Kurniawan, A. W., & Burhanuddin. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Rs Prima Husada Kota Sengkang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), 209–218.
- Diah, L., & Nugraheni, K. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Manajemen Pengetahuan dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Chanti Semarang. *Masyarakat Pariwisata : Journal of Community Services in Tourism*, 2(1), 59–68. <https://doi.org/10.34013/mp.v2i1.375>
- Djoko Soelistya. (2022). *Budaya Organisasi* (Vol. 44, Issue 2).
- Donnovan, D. (2001). (diacu oleh Pinder) – kutipan teori motivasi dalam Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Farisi, Salman, J. I. & M. F. (2020). pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Humaniora, Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1).
- Fatin, C. C., & Yanuar, Y. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 7(1), 53–63. <https://doi.org/10.24912/jmk.v7i1.32965>
- Hafizhah, I. Z. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta). *Skripsi*.
- Hafulyon. (2012). *Keberagaman Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi*. Juris.
- Hendra, H. G., Candana, D. M., & Afuan, M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Padang Distribusindo Raya DC Padang Aro. *eBisnis Manajemen*, 2(3), 80–96. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i3.520>
- Hidayat, A., & Anwar, S. (2022). Pengaruh motivasi, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (studi kasus pada Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam di Jakarta Pusat). *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Edukasi (JDEDETE)*, 1(2), 150–162. <https://doi.org/10.59407/jdedte.v1i2.704>
- Junaidi dkk. (2022). Analisis Penerapan Prinsip–prinsip Good Corporate Governance Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi Pada UKM Restoran/Rumah Makan/Kafe di Daerah Cikupa Tangerang). *ECo-Fin*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.32877/ef.v4i1.454>
- Kartono, K. (2003). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2025). *Laporan Kinerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian PUPR. Diakses dari <https://pu.go.id/>
- Khanady, K. I. (2021). Analisis Motivasi Kerja di PT Multi Sarana, Medan. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 3(1).
- Kumala, N. D., & Nawangsari, E. R. (2023). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Perumahan Rakyat, Kawasan Pemukiman dan Cipta Karya. *JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari*, 4(2), 89–93. <https://doi.org/10.31539/joppas.v4i2.6146>
- Kusdarianto, I., Rismalasari, R., Ikbali, M., & Haedar, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP3 Palopo. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 83. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i1.1068>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita citra prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Moejiono. (2002). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (edisi revisi). Jakarta: [Penerbit lokal].
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen

- Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mukmin, S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi*, 11(1), 1–14.
- Oktafianingsih, E., & Suharini, S. (2024). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. KB Bank Tbk Jakarta. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen (PPIMAN)*, 2(4), 64–74. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i4.527>
- Padauleng, A. (2019). “Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor lurah Turikale kecamatan Turikale Kabupaten Maros.” *Skripsi*.
- Parantoro, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Depot Nanda di Kota Bekasi. *Parameter*, 6(1), 91–105. <https://doi.org/10.37751/parameter.v6i1.164>
- Piliang, V. M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Iv Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(2), 438–450. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.17970>
- Putra, R. H. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai the Influence of Work Motivation on Employee Job Satisfaction. *Menara Ilmu*, XVII(02), 243–255.
- Rachmadika, A. A., Saputro, A. H., & Ismail, D. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Auto Technology. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 454–461. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2003>
- Rosita, L. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kepulauan Mwentawai*. 4, 56–67.
- Samsudin A, Prabowo, B., Amalia, S. N., Sijabat, R. S., & Salsabila, H. A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Indofood. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1800–1809. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.XXXXX>
- Sapu, G.R, FoEh, J. E. H. ., & A. Manafe, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah (JHESM)*, 1(3), 141–155
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Prenada Media.
- Tun Huseno. (2016). *Kinerja Pegawai*. Media Nusa Creative.
- Uno, H. B. (2008). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yuliantini, N. P. A., Natajaya, N. I. M. Y. (2013). Determininasi Kompetensi, Komitmen, Dan Dukungan Organisasi Terhadap Pengembangan Profesi Dosen Di Lingkungan Yayasan Triatma Surya Jaya Badung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 4(1).