



## Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z

Gilang Pratama Hafidz<sup>1</sup>, Mega Noviyati<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup>[gilang.pratama@esaunggul.ac.id](mailto:gilang.pratama@esaunggul.ac.id)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 20 Januari 2022

Disetujui 2 Februari 2022

Diterbitkan 16 Februari 2022

### Kata kunci:

Generasi Z,  
Budaya Organisasi,  
Kepemimpinan,  
Kepuasan,  
Kinerja

### Keywords:

Generation Z,  
Organizational Culture,  
Leadership,  
Satisfaction,  
Performance

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode non-probability sampling sebanyak 325 responden. Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tidak berpengaruh positif, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terbesar terhadap kinerja karyawan generasi Z, kepemimpinan dengan gaya transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan generasi Z dan selanjutnya kepuasan kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap kinerja karyawan.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze work motivation, transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction in the generation Z workforce. This research is a quantitative research using non-probability sampling method with 325 respondents. Based on the results of data analysis, it can be concluded that work motivation on job satisfaction does not have a positive effect, organizational culture has the largest positive influence on the performance of Generation Z employees, transformational leadership style and work motivation have a positive influence on the performance of Generation Z employees and then job satisfaction is proven to mediate the three exogenous variables on employee performance*



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Demografi Angkatan kerja saat ini yang terdiri dari generasi X (tahun kelahiran: 1965-1980), generasi Y (1981-1996) dan generasi Z (1997- 2007) sangat sedikit literatur ilmiah yang melakukan kajian ilmiah untuk generasi Z khususnya dalam disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini jumlah angkatan kerja yang masuk kategori generasi z berjumlah 12 juta jiwa. 57% adalah pekerja tetap. Saat ini Angkatan kerja generasi z di wilayah jabodetabek peluang nya lebih besar untuk mendapatkan pekerjaan di karenakan wilayah jabodetabek merupakan kawasan industry yang lebih banyak di bandingkan wilayah lainnya. Namun menurut Survei baru Korn Ferry Indonesia, Melisa Soentoro yang berlaku sebagai Korn Ferry, Advisory, Principal di negara Indonesia menerangkan bahwa hasil dari sebuah survei memperlihatkan bahwasannya sebanyak  $\frac{2}{3}$  atau 60% dari total responden mempercayai bahwasannya Generasi Z kian optimis akan hari esok daripada gen milenial. selain itu, sebanyak 53% dari total responden menyatakan bahwasannya Generasi Z bakal memberikan motivasi yang banyak di tempat kerja daripada gen milenial, juga sebanyak 54% dari total responden mempunyai pendapat bahwasannya Gen Z lebih menitikberatkan terhadap pekerjaan yang dilakukan apakah mempunyai tujuan. Generasi Z kian optimis didorong dengan kenyataan bahwasannya mereka masih baru dalam bekerja secara profesional namun senantiasa bersemangat serta senantiasa siap dalam mengatasi munculnya tantangan-tantangan yang ada nantinya.

Dalam kondisi seperti ini, hal memungkinkan untuk memberi pengaruh ialah faktor atau aspek lingkungan yang menciptakan sistem pengasuhan yang sudah ditentukan. Sementara itu, gen milenial dipandang lebih butuh akan konsistennya suatu respon atau umpan balik. Perihal tersebut termasuk kunci pokok dalam pengelolaan milenial.

Hasil daripada penelitian-penelitian memperlihatkan bahwasannya kepemimpinan amat dibutuhkan guna menaikkan kemampuan perusahaan untuk bersaing dalam waktu berkepanjangan. Kepemimpinan ialah peristiwa atau proses akan seorang yang bisa berlaku sebagai pemimpin dengan menjalankan aktivitas secara berkelanjutan hingga bisa memberikan pengaruh terhadap yang dipimpinnya guna sebagai rangka dalam menggapai tujuan organisasi.

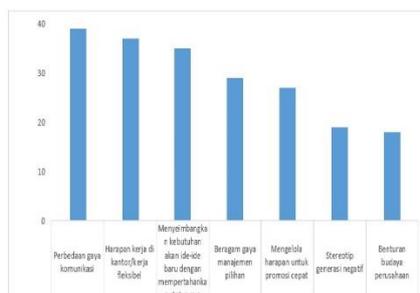
Akibat adanya pandemi atau wabah dari Covid-19 itu, yakni sebanyak 2,56 juta orang yang menjadi pengangguran, 760 ribu orang menjadi bukan angkatan kerja, 1.770.000 orang diberhentikan sementara dari pekerjaannya, sebanyak 760.000 orang sudah tidak jadi angkatan kerja, sebanyak 2.560.000 orang jadi seorang pengangguran, Selain itu sebanyak 24.030.000 juta orang yang bekerja dikurangi jam kerjanya.

Berdasarkan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka dari itu tujuan atas terlaksananya penelitian yang dilakukan ini yakni dapat membantu para pemangku kepentingan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasinya dari aspek manajemen sumber daya manusia dengan menganalisis factor-faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Mewujudkan budaya organisasi bersifat dan berfungsi efektif pada saat pandemi seperti sekarang ini, mesti disesuaikan terhadap adanya banyak perubahan dalam aturan beraktivitas, diantaranya aktivitas sosial serta aktivitas di dalam organisasi. Akibat adanya kebijakan *social distancing* atau jaga jarak, telah membuat perubahan pada pola sikap atau tindakan pada aktivitas keseharian.

Rasa puas seorang pekerja bergantung dengan model karakter pada masing-masing individu juga termasuk kondisi pekerjaannya. Tiap individu mempunyai tingkatan rasa puas yang tidak sama selaras terhadap sudut pandang pada individu tersebut. Makin besar jumlah aspek yang pas dengan harapan juga kebutuhan pekerja tersebut dalam kerjanya maka makin naik tingkatan rasa puas yang terasakan pun juga berlaku sebaliknya. Berdasarkan realita demografi angkatan kerja saat ini maka fakta peneliti lebih lanjut ingin mengetahui factor-faktor yang dianggap penting oleh para pengambil kebijakan atau top manajemen di sebuah perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam era globalisasi dan persaingan pasar terbuka menjadikan persaingan industri saat ini menjadi semakin kompetitif. Fakta ini menuntut keunggulan kompetitif yang diukur salah satunya melalui kinerja organisasi. Kinerja organisasi, dalam kuantifikasinya di determinasi kinerja karyawan yang produktif, inovatif dan mampu bekerja sama dalam sinergi visi dan misi perusahaan. Faktor ini menjadi tantangan strategik bagi para pemangku kepentingan khususnya dalam perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan evaluasi manajemen organisasi sumber daya manusia.

Aspek penting dalam kinerja organisasi adalah memastikan pemahaman yang komprehensif terhadap perilaku organisasi. salah satu perspektif dalam memahaminya adalah dengan menganalisis demografi karyawan. Demografi Angkatan kerja saat ini yang terdiri dari generasi X (tahun kelahiran: 1965-1980), generasi Y (1981-1996) dan generasi Z (1997- 2007) sangat sedikit literatur ilmiah yang melakukan kajian ilmiah untuk generasi Z khususnya dalam disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

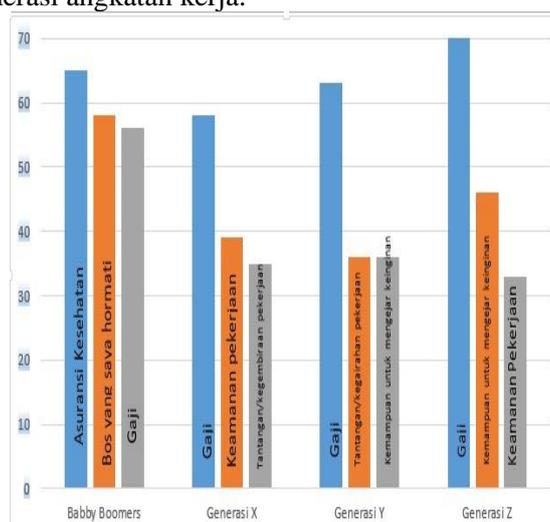
Penelitian tentang angkatan kerja generasi Z penting dilakukan terkait bahwa angkatan kerja ini baru memasuki dunia kerja yang tercatat telah mencapai jumlah proporsi 40% di berbagai sektor industri yang tersedia di *labor market*. Dengan memahami lebih awal mengenai beberapa faktor dimana bisa memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, maka pihak manajemen bisa melakukan perencanaan dan perancangan sumber daya manusia guna memastikan peningkatan kinerja. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *EuroStat* terhadap pembuat keputusan dan pucuk kepemimpinan manajemen, di dapatkan fakta-fakta yang mengerucut pada variabel- variabel yang menarik untuk diteliti berkaitan angkatan kerja generasi Z. Beberapa faktor diantaranya sejenis pola kepemimpinan, kepuasan kerja serta budaya organisasi dianggap penting juga menarik bagi angkatan kerja generasi Z.



**Gambar 1.** Faktor Yang Dianggap Penting Oleh Angkatan Kerja Z  
 Sumber: EuroStat/Office for National Statistics, 2017

Memastikan bagaimana 3 generasi yang berbeda dapat bekerja dalam satu lingkungan organisasi menjadi hal yang dihadapi oleh manajemen SDM sekarang ini guna mencapai kinerja organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif. Artinya, tindakan anggota dari suatu organisasi entah kelompok maupun individu memberi daya terhadap kinerja atau kemampuan kerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi kerja, yang bersumber oleh karena lingkungan juga yang terdapat pada diri pekerja akan bisa meningkatkan kemampuan kerja atau kinerja. Motivasi juga bentuk hasrat guna melaksanakan usaha selaku rasa bersedia untuk memberikan tingkatan upaya besar demi tercapainya tujuan-tujuan dari pekerjaan, dimana diciptakan suatu keadaan oleh usaha tersebut demi terpenuhinya keperluan individual. Gambar 2 di bawah ini memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang dapat memotivasi bagi setiap generasi angkatan kerja.



**Gambar 2.** Faktor Yang Memotivasi Generasi Angkatan Kerja  
 Sumber: EuroStat/Office for National Statistics, 2017

Penelitian terdahulu mengenai Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Pratama, 2020). telah banyak dilakukan, diantaranya Lutfi & Siswanto (2018), Riyadi & Soeling (2019) dan (Pratama, 2020) *Gap Research* dari penelitian ini di banding penelitian sebelumnya berupa demografi responden yang berbeda dan pemilihan objek penelitian yang lebih spesifik.

## KAJIAN PUSTAKA

### Motivasi Kerja

Motivasi selaku daya yang lahir dimana berasal dari luar maupun dalam diri seorang individu dan membangunkan rasa semangat juga rasa tekun guna menggapai suatu hal yang diharapkan Daft (2010). Perhatian serius tersebut berdasarkan 4 pertimbangan pokok yakni: (1) Filsafat kehidupan seseorang berkisaran terhadap prinsip atau paham “*quit pro quo*”, dimana pada bahasa umum digambarkan dengan pepatah yang menuturkan yakni “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”; (2) Dinamika keperluan seseorang amat kompleks, tak cuma mempunyai sifat materi, namun serta

mempunyai sifat psikologis; (3) Tak terdapat titik bosan terhadap pemuasan keperluan seseorang; (4) Ketidaksamaan karakter tiap individu pada suatu organisasi atau pada suatu perusahaan, berakibat tak terdapatnya satu pun teknik atau metode motivasi yang mempunyai keefektifan sama bagi setiap orang pada organisasi serta bagi seseorang dalam kondisi dan waktu yang berlainan satu sama lain. Tiap pegawai mempunyai motivasi kerja yang berbeda-beda saat melakukan pekerjaannya diantaranya terdapat pegawai yang ingin memperoleh penghargaan dari perusahaan tempatnya kerja dan pegawai yang dirinya merasa puas saat melaksanakan suatu kerjaan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Pimpinan transformasional ialah pimpinan yang bisa memberikan inspirasi terhadap bawahan guna melebihi kepentingan dirinya serta bisa sangat berpengaruh pada bawahan Robbins (2015). Kepemimpinan transformasional ialah proses kepemimpinan dimana didalamnya memiliki sifat peduli dan sosial terhadap kebaikan orang banyak. Pimpinan transformasional tersebut mendahulukan kebaikan orang banyak daripada urusan pribadinya Northouse (2013). Selain itu kepemimpinan ini peduli terhadap usaha memperbaiki kinerja pengikutnya, dan melakukan pengembangan pengikutnya untuk mencapai level maksimal pada potensinya. Sejumlah faktor terciptanya proses kepemimpinan ini, diantaranya: pertimbangan yang diadaptasi (*individualized consideration*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), motivasi yang *menginspirasi* (*inspirational motivation*), pengaruh ideal (*idealized influence*) (Northouse, 2013).

### **Budaya Organisasi**

Robbins (2018) menerangkan tentang 3 kekuatan guna menjaga entitas budaya organisasi diantaranya: (1) Praktik seleksi, hal ini memiliki tujuan untuk melakukan identifikasi serta memberi pekerjaan pada beberapa orang yang memiliki kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan untuk bekerja secara sukses diorganisasi; (2) Manajemen puncak, aksinya sangat berpengaruh dalam budaya organisasi. Perkataan juga sikap mereka saat menjalankan aturan-aturan amat mempunyai pengaruh pada anggota organisasi; (3) Sosialisasi, ditujukan supaya setiap pegawai baru bisa melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi. Janićijević (2013) menerangkan bahwasannya budaya nantinya bakal membuat kerangka organisasi yakni penalaran serta pertimbangan manajemen yang bagus dijadikan suatu proses diambilnya ketetapan mengenai model struktur organisasi. (Ovidiu-Iliuta, 2014) menambahkan bahwasannya bagian pokok guna mendorong tercapainya kinerja bagus ialah melakukan pengembangan budaya organisasi hingga jadi kuat. Lain daripada itu, terlebih bahwa budaya bisa jadi penghalang saat coba diterapkannya strategi yang baru. Sementara itu budaya perusahaan secara islami ialah rasa percaya serta unsur-unsur islami dimana menjadi warna terhadap keseluruhan peraturan, sikap, perilaku serta pola pada suatu perusahaan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Mathis, Robert L & Jackson (2015), kepuasan kerja ialah kondisi emosional dimana memiliki sifat positif dimana wujud hasil atau perolehan atas evaluasi terhadap riwayat pengalaman pekerjaan seorang individu. Kepuasan kerja pada suatu pekerjaan dirasakan saat didapatkannya peralatan, perlakuan, penempatan, prestasi kerja dan kondisi lingkungan pekerjaan yang baik. Seorang pegawai yang mendahulukan kepuasan kerja saat bekerja, tentunya akan mengedepankan pekerjaan yang dilakukannya dibanding balas jasa meskipun hal tersebut penting, kejadian seperti ini yang nantinya memberi dorongan akan kesuksesan aktivitas usaha ataupun aktivitas organisasi. Menyampaikan pendapat bahwasannya pegawai atau pekerja yang memiliki rasa tak puas bisa berpengaruh terhadap kualitas kinerja, lingkungan kerja serta layanan yang mempunyai kecondongan memperlihatkan permusuhan terhadap pekerja lain dalam tempat bekerja (Squires *et.al.* 2015)

### **Kinerja Karyawan**

Robbins (2018) mengemukakan bahwa nama lainnya dari kinerja ialah *human output* dimana bisa dilakukan pengukuran atas *satisfaction*, *citizenship*, *turnover*, absensi dan produktivitas. Sedangkan kinerja terhadap seorang individu, dinamakan *task performance*, *work outcomes*, *job performance*. Kinerja dapat diartikan sebuah capaian dari tujuan atau maksud organisasi dimana bisa berwujud fleksibilitas, kreativitas, bisa diandalkan, output kualitatif juga kuantitatif ataupun kondisi-kondisi lainnya yang diharapkan atau dikehendaki organisasi. Menerangkan bahwasannya kinerja ialah

hasil kerja dimana digapai oleh individu berdasar pada beberapa persyaratan kerja. Umumnya persyaratan dikenal sebagai standar kerja yakni tingkatan yang diinginkan oleh pekerjaan khusus agar bisa diperbandingkan serta diselesaikan untuk maksud yang diinginkan Bangun (2012). Kinerja pekerjaan bisa diperlihatkan selaku kapabilitas individu guna menggapai tujuan pekerjaan pegawai sejalan terhadap pencapaian ekspektasi serta maksud dari organisasi (Gharib, *et.al.* 2016).

## **HUBUNGAN ANTAR VARIABEL**

### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Motivasi ialah aspek utama untuk organisasi, dikarenakan selaku pendukung dan penyebab sikap individu supaya bekerja dengan antusias dan giat guna menggapai hasil maksimal dimana sejalan terhadap harapan awal perusahaan. Adanya motivasi kerja terhadap karyawan atau pegawai. Tujuan perusahaan untuk memberi motivasi karyawannya secara umumnya ialah diperuntukkan guna menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawannya, kreatifitas karyawannya guna mendapatkan gagasan-gagasan baru serta diperuntukkan guna mempertahankan loyalitas karyawan-karyawannya, mengetahui begitu utamanya motivasi sebagai usaha menaikkan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Oleh karena itu perusahaan atas segenap batasan yang dipunyai berusaha menjalankan program tersebut. Yang dimaksud kepuasan kerja ialah sesuatu rasa yang diungkapkan atau perilaku seorang terhadap kerjanya, pada peluang kenaikan jabatan atau promosi, interaksi dengan teman bekerja, pengawasan atau kontrol serta rasa puas pada pekerjaannya. Kepuasan kerja lebih menggambarkan sifatnya dibandingkan perilakunya. Kondisi tersebut didukung dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Mubaroqah & Yusuf (2020) ada pengaruh secara signifikan diantara Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja. Hasil ini didukung oleh (Omar *et al.*, 2021) bahwasannya motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Manfaat manajemen kepemimpinan ialah diperuntukkan guna melakukan pengelolaan sikap karyawannya serta diperuntukkan guna memberi penjelasan serta memberi prediksi terhadap produktivitas karyawannya, tingkatan tindakan mengundurkan diri serta kepuasan kerja sebagai usaha menggapai tujuan akhir atas karyawannya. Kesertaan komitmen atau keterikatan pada perusahaan dan bekerja secara agresif. Karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pimpinannya mengakibatkan kinerjanya akan senantiasa meningkat. Kondisi tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Ratnawati (2018) yang melaksanakan penelitian terhadap gaya atau model kepemimpinan transformasional serta kepuasan. Dimana pada penelitian itu menerangkan bahwasannya ada pengaruh secara langsung juga secara signifikan diantara model kepemimpinan transformasional serta kepuasan pada pimpinan. Hasil ini didukung oleh (Khan *et al.*, 2020) bahwasannya gaya atau model kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi bisa terdefiniskan selaku bermacam hubungan dari beberapa ciri kegiatan yang biasa dilakukan dimana memberikan pengaruh pada sekelompok individu dalam lingkungan miliknya. Pada proses dibentuknya budaya organisasi terdapat 2 hal utama yang mesti dilihat dengan benar yakni faktor-faktor pewujud budaya organisasi serta proses perwujudannya tersebut. Oleh Pratama (2020) budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan juga secara positif pada kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh (Mesfin *et al.*, 2020) bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi ialah hasrat untuk melaksanakan selaku kesanggupan guna memberikan tingkatan usaha besar guna menggapai tujuan dari suatu organisasi, dimana kondisinya telah diatur oleh usaha tersebut guna terpenuhinya suatu kepentingan individual. kinerja atas perolehan kerja dimana digapai seorang saat menjalankan beberapa kewajiban yang diberikan padanya dimana berdasarkan dari waktu, kesungguhan, pengalaman dan kecakapan. Kondisi tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh

Pratama (2020) Motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh (Nurdiansyah *et al.*, 2020) bahwa motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan.  
H4 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional ialah suatu proses di mana pimpinan dan karyawan berkembang masing-masing tingkatan moralitas juga motivasi yang besar. Kinerja hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh seorang individu saat menjalankan tugas dimana dikasihnya padanya sejalan atas kriteria yang diputuskan. Hal ini didukung penelitian yang di lakukan oleh Pratama (2020) Kepemimpinan dengan gaya transformasional memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. (Top, 2020) bahwa kepemimpinan transformasional signifikan pada kinerja karyawan.

H5 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada proses dibentuknya budaya organisasi terdapat 2 hal utama yang mesti diamati yakni faktor-faktor pewujud budaya organisasi serta proses perwujudannya tersebut.. Kinerja dapat diartikan sebuah capaian dari tujuan atau maksud organisasi dimana bisa berwujud *fleksibilitas*, kreativitas, bisa diandalkan, *output* kualitatif juga kuantitatif ataupun kondisi-kondisi lainnya yang diharapkan atau dikehendaki organisasi. Kejadian ini didukung penelitian yang dilaksanakan oleh Pratama (2020) budaya organisasi berpengaruh positif terbesar pada kinerja karyawan. Perolehan tersebut didukung oleh (Mohsen *et al.*, 2020) bahwasannya budaya organisasi signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja memiliki arti yaitu hasil yang disimpulkan atas perbandingan kenyataan yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya dengan sesuatu yang terpikirkan, diinginkan dan diharapkan sebagai sesuatu yang layak ataupun berhak dimilikinya. Kinerja ialah perolehan kerja dimana digapai seorang guna menjalankan beberapa kewajiban diberikan padanya dimana didasari atas tepat waktu, pengalaman dan kecakapan. kejadian tersebut didukung penelitian yang di lakukan oleh Pratama (2020) kepuasan kerja terbukti memediasi ketiga variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh (Mohammed Inuwa, 2016) bahwa kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja karyawan.

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Metode penelitian yang diterapkan pada penelitian yang dilakukan ini yakni metode penelitian kausal. Penggunaan metode penelitian kausal bertujuan guna melakukan analisis terhadap korelasi antar variabel-variabel dalam penelitian maupun untuk mengetahui apakah variabel yang satu dapat memberikan pengaruh kepada variabel yang lainnya. Variabel yang ada pada penelitian yang dilakukan ini terdiri atas variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan, variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja, serta variabel *independen* yaitu diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Penelitian yang dilakukan ini memakai pendekatan kuantitatif dan pendekatan *deduktif* dimana bertujuan guna melakukan uji hipotesis serta menggunakan pendekatan *mixed method*. Teknik pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan ini melalui teknik *sampling* memakai kuisioner dimana didasari oleh operasionalisasi variabel penelitian terdahulu yang dikumpulkan dengan *time horizon longitudinal* dalam waktu satu bulan yang dimulai dari tanggal 1 Juli hingga tanggal 30 Juli 2021.

### **Pengukuran**

Dalam penelitian yang dilakukan ini peneliti memakai lima variabel dimana terdiri atas dua variabel *dependen* yaitu kinerja karyawan yang di moderasi oleh kepuasan kerja, serta tiga variabel *independen* yakni budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, pengukuran variabel motivasi kerja menurut Bangun (2012) memiliki tiga indikator yang terdiri dari: Sikap kerja, hubungan yang ramah dan hubungan karib. Dan pengukuran variabel kepemimpinan transformasional menurut Bass, B. M., & Riggio (2006) memiliki sebelas indikator yang terdiri dari: Memperlakukan

dengan hormat, memberdayakan karyawan melalui tim kerja yang solid, motivator ide dan tindakan, memberikan pertolongan pada pegawai baru, menaikkan rasa optimis pegawai akan harapan dihari esok, memberi perhatian serta menghargai pekerjaan yang dilakukan bawahan, memberikan penghargaan terhadap prestasi bawahan, menaikkan atau mendorong motivasi pegawai agar bisa sukses, memberi keleluasaan dalam berpendapat, kreatifitas juga pekerja keras, memberi dorongan pada bawahan guna mempunyai pikiran yang sistematis inovatif, Memberikan pelajaran terkait beberapa cara terbaru guna penyelesaian suatu permasalahan, keunikan dan pengukuran variabel budaya organisasi menurut Denison (2010) memiliki sembilan indikator yang terdiri dari : *Empowerment, team orientation, Capability development, Agreement Core values, Creating change, Costomer focus, Organizational learning, Strategic direction and intent, Goals and objectives vision*. dan untuk mengukur variabel kepuasan kerja menurut Smith (2006) memiliki empat belas indikator yaitu : Saran dan perasarana pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, kesesuaian gaji dengan pekerjaan, kesesuaian gaji dengan harapan, kesesuaian gaji dengan kebutuhan hidup, sikap karyawan terhadap kebijakan atasan, sikap karyawan terhadap kemampuan atasan, perilaku pegawai terhadap perilaku atasannya, kesempatan naik jabatan untuk karyawan, kesesuaian jabatan pekerjaan dengan kemampuan karyawan, ketentuan promosi, rekan kerja yang saling membantu, perilaku pekerja kepada rekan kerjanya, rekan kerja yang mempunyai rasa bertanggung jawab, dalam pengukuran variabel kinerja karyawan menurut (Mathis, 2012) terdiri dari enam indikator : Kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, motivasi, etos kerja, peralatan, rekan kerja, dan total pengukuran berjumlah 65 pertanyaan.

Pada penelitian yang dilakukan ini, menggunakan karyawan perusahaan pada wilayah Jabodetabek sebagai populasi. Sementara metode sampel yang dipakai ialah *NonProbability Sampling*, yakni setiap responden bilamana sesuai dengan karakteristik populasi maka tak akan punya kesempatan yang sama guna ditunjuk sebagai sampel (Malhotra, 2019). Ukuran *sample* sebanyak 325 responden yang ditentukan dengan mengacu pada *rule of thumb* dari SEM. Pada penelitian yang dilakukan ini kusioner digunakan sebagai alat pengumpulan data dan memakai skala *likert* dimana terdapat 5 tingkatan jawaban, oleh karena itu uji *reliabilitas* dan *validitas* diperlukan pada penelitian yang dilakukan ini guna melakukan uji setiap indikator pertanyaan kusioner. Penganalisaan data pada saat penelitian yakni memakai (PLS). PLS ialah teknik penganalisaan bersifat powerful dikarenakan bisa dijalankan dalam setiap skala data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Demografi Responden

Untuk memberikan informasi dasar mengenai responden pada penelitian ini mencakup Domisili, Umur, Alamat Pendidikan, jenis kelamin, Posisi Pekerjaan, pendidikan, jenis kelamin dari 325 Responden dengan menggunakan Google Form yang berada di wilayah Jabodetabek

### Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji validitas dipakai guna mengukur validnya atau sah serta tidaknya tiap butir pertanyaan pada kusioner penelitian. Uji validitas konstruk dilaksanakan dengan cara menjumlah validitas konvergen. Bisa dilihat pada lampiran 5 . Validitas konvergen dimengerti lewat nilai loading faktor dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu instrument disebut mencukupi pengujian validitas konvergen bilamana mempunyai loading factor dan  $(AVE) > 0,5$ . Hasil uji validitas konvergen bahwasannya setiap indikator memberikan hasil nilai *loading factor*  $> 0,5$ . Dan juga setiap variabel menghasilkan nilai  $(AVE) > 0,5$ . Sehingga berdasarkan *validitas konvergen* setiap indikator itu dikatakan valid guna proses pengukuran variabelnya. Selanjutnya uji *reliabilitas* bisa dipakai guna melakukan uji *reliabilitas* konstruk ialah *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Karakteristik pengujian menerangkan bahwasannya bilamana *composite reliability*  $> 0.7$  dan *cronbach alpha*  $> 0.6$  dengan demikian konstruk itu dapat disebut reliabel.

### Uji Validitas Discriminant Validity

*Discriminant Validity* dilaksanakan yakni dengan memperhatikan nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai tersebut memperlihatkan besaran korelasi diantara tiap variabel dan indikatornya juga indikator dari variabel blok yang lain. Suatu model pengukuran mempunyai *discriminant validity* yang bagus bilamana korelasi diantara variabel dengan indikatornya  $>$  korelasi dengan indikator dari variabel blok lainnya. menghasilkan nilai *loading* yang lebih besar dari nilai loading pada variabel lainnya. Oleh

karenanya bahwasannya setiap variabel laten telah mempunyai *discriminant validity* yang baik. Sesudah dilaksanakan proses olah data menggunakan SmartPLS hasil *cross loading* bisa diperlihatkan dalam Lampiran 5.

### **Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Pada koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dipakai guna mengerti besaran kapabilitas variabel endogen guna menerangkan ragam variabel eksogen, ataupun bisa dikatakan guna mengerti besaran kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. mengenai hasil R<sup>2</sup> diperlihatkan pada lampiran 5.

Nilai R Square Adjusted dalam variabel Kepuasan Pelanggan (Y1) bernilai 0,678 atau 67,8%. Kondisi itu bisa memperlihatkan bahwasannya ragam variabel kinerja aryaawan (Y1) dapat diterangkan oleh variabel motivasi kerja, kepemimpinan transformasi, budaya organisasi, sebesar 67,8%. Atau bisa dibidang kontribusi pengaruh variabel Difusi kepemimpinan transformasi, motivasi kerja, budaya organisasi, terhadap kinerja karyawan sebesar 67,8%. Sementara sisa yang ada senilai 32,2% ialah kontribusi variabel lainnya yang tak diulas pada penelitian yang dilakukan ini.

### **Model Pengukuran (Outer Model)**

Model pengukuran dibuat menggunakan cara dengan penghubungan setiap variabel manifest atau indikator dengan variabel latennya. Suatu variabel laten setidaknya mesti mempunyai satu variabel manifest. Dalam SEM-PLS, satu variabel manifest hanya dapat dihubungkan pada satu variabel laten saja. Pada penelitian ini ada 66 variabel manifest, yakni 6 indikator terhadap motivasi kerja, 11 indikator terhadap kepemimpinan transformasional, 22 indikator terhadap budaya organisasi, 14 indikator terhadap kepuasan kerja, 12 indikator terhadap kinerja karyawan.

### **Iner Model**

Pengujian signifikansi dipakai guna melakukan uji apakah ada atau tidak pengaruh atau dampak variabel eksogen pada variabel endogen. Pengujian ini menerangkan bahwasannya bilamana nilai *t-statistics*  $\geq$  *t-tabel* (1,96) atau nilai *p-Value* < *significant alpha* 5% atau 0,05, sehingga dikatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen pada variabel endogen. Hasil uji signifikansi serta model bisa disimak tabel pada lampiran 5.

Berdasar hasil penelitian dalam tabel diatas bahwasannya ada pengaruh tak signifikan antara H1 pengaruh motivasi kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z1). Pada hasil uji yang terlihat dalam tabel di atas bisa dimengerti bahwasannya nilai *T statistics* sebesar 1.376 dengan nilai *p-value* sebesar 0,169. Tak ada pengaruh yang signifikan dengan demikian hipotesis 1 tidak terpenuhi. Hal ini terjadi karena banyak indikator variable X1 yang tidak memenuhi syarat pada pengujian *SmartPLS* yang diakibatkan oleh generasi Z yang motivasinya terlalu tinggi dan terlalu berambisi. Pada H2 berpengaruh signifikan kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1). Maka dari itu hipotesis 2 terpenuhi. Hasilnya koefisien bernilai positif, pada H3 ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1). Koefisien yang dihasilkan bernilai positif maka dari itu hipotesis 3 terpenuhi. Pada H4 terdapat pengaruh motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y1). Koefisien yang dihasilkan bernilai positif. Maka dari itu hipotesis 4 terpenuhi, pada H5 pengaruh kepemimpinan transformasional (Y1). Pada tabel di atas dimana tertera hasil uji sehingga bisa dimengerti bahwasannya nilai *T statistics* sebesar 3.408 dengan nilai *p-value* sebesar 0.001. ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Y1). hipotesis 5 terpenuhi atau dapat dikatakan, dengan adanya kepuasan kerja, maka memperkecil pengaruh kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

## **DISKUSI**

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini motivasi dilihat dari sikap kerja, hubungan yang ramah dan hubungan karib. Motivasi kerja untuk mencapai produktifitas yang baik dan menjaga hubungan baik dengan sesama karyawan dan atasan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang memiliki indikator terkait pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan rekan kerja. Gen Z memiliki ambisi yang mirip dengan seniornya yaitu generasi millennials. Ketertarikan tertinggi mereka adalah mencoba berbagai macam pengalaman kerja kemudian baru keinginan untuk mendapatkan pendapatan yang tinggi

agar dapat hidup sejahtera. Artinya dalam motivasi gen Z bekerja, kepuasan kerja bukan prioritas tertinggi mereka.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional dilihat dari *charismatic leadership, intellectual motivaton, dan individualized consideration*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa sikap pemimpin dalam memperlakukan dengan hormat, memberdayakan karyawan melalui tim kerja yang solid, mengajarkan cara-cara baru dalam menyelesaikan masalah dan melihat suatu masalah, mendorong bawahan untuk berpikir sistematis, inovatif, kreatif dan bekerja keras, memberikan kebebasan pendapat, mempertinggi motivasi karyawan untuk sukses, pengakuan terhadap prestasi bawahan, menghargai dan memperhatikan pekerjaan bawahan. Sikap-sikap tersebut dianggap baik oleh responden sehingga mereka puas akan pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan rekan kerja mereka.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian ini budaya organisasi dilihat dari keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa budaya organisasi *empowerement, team orientation, capability development, agreement core values, creating change, customer focus, organizational learning, strategic direction and intent, dan goals and objectives vission*. dianggap baik oleh responden sehingga mereka puas akan pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan rekan kerja mereka.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini motivasi kerja dilihat dari motivasi berprestasi dan motivasi berafiliasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memberikan kinerja karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Dianggap baik oleh responden sehingga kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, motivasi, etos kerja, peralatan, dan rekan kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini kepemimpinan transformasional dilihat dari *Charismatic leadership, Intellectual motivaton, dan Individualized consideration*. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan kinerja karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Dianggap baik oleh responden sehingga kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, motivasi, etos kerja, peralatan, dan rekan kerja.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini budaya organisasi dilihat dari keterlibatan, adaptabilitas, dan misi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memberikan kinerja karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional. Dianggap baik oleh responden sehingga kecakapan interpersonal, kecakapan teknis, motivasi, etos kerja, peralatan, dan rekan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Berdasarkan uji hipotesis didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini kepuasan kerja dilihat dari pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja

karyawan. Hasil tanggapan responden juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja pekerjaan, gaji, pengawasan, promosi, dan rekan kerja. dianggap baik oleh responden sehingga mereka puas akan kemampuan individu, usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasional.

## KESIMPULAN

Berdasar hasil pengujian serta hasil pembahasan dimana sudah diuraikan diawal tadi, sehingga bisa diambil kesimpulan bahwasannya; Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terbesar terhadap kinerja karyawan generasi Z, kepemimpinan secara gaya transformasional dan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja generasi Z. Selanjutnya kepuasan kerja terbukti memediasi dua variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu kinerja karyawan pada angkatan kerja generasi Z. Berdasar hasil pengujian yang sudah dilaksanakan, didapatkan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja tidak signifikan, dalam pengembangan model peningkatan kinerja karyawan, khususnya pada angkatan kerja generasi Z. Gen Z yang berhubungan langsung terhadap dunia pekerjaan. Diperoleh hakikat, bahwa gen Z sangat unik, sehingga mesti diperlakukan secara khusus guna memaksimalkan kompetensi luar biasanya. Keberadaan mereka tidak dapat dinafikkan oleh perusahaan dikarenakan generasi Z ialah aset utama bilamana perusahaan berkeinginan untuk berkembang pesat di era kemajuan teknologi saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26–43.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Daft. (2010). Era baru manajemen. Salemba Empat.
- Denison. (2010). *Corporate culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Son.
- Gharib, Moaz Nagib, Jamil, Syed Ahsan, Ahmad, Moinuddin, Ghouse, S. M. (2016). *The Impact of Job Stress on Job Performance: A Case Study on Academic Staff at Dhofar University*. *International Journal of Economic Research (IJER)*, 13(1).
- Janićijević, N. (2013). *The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure*. *Economic Annals*, 58 (198).
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). *Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture*. *SAGE Open*, 10(2).
- Lutfi, M., & Siswanto, S. (2018). *A Transformational Leadership, It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation*. *Ekspektra : Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 2(2), 192. <https://doi.org/10.25139/ekt.v2i2.1226>
- Malhotra, N. (2019). *Marketing Research An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson.
- Mathis, Robert L, & Jackson, J. H. (2015). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mathis, R. L. & J. H. J. (2012). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusi*. Salemba Empat.
- Mesfin, D., Woldie, M., Adamu, A., & Bekele, F. (2020). *Perceived organizational culture and its relationship with job satisfaction in primary hospitals of Jimma zone and Jimma town administration, correlational study*. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05319-x>
- Mohammed Inuwa. (2016). *Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90–103. <http://www.themillenniumuniversity.edu.bd/journal/index.php/TMUJ/article/view/10>

- Mohsen, A., Ebtekar, S., & Neyazi, N. (2020). *The Impact of Organizational Culture on Employees Performance: an Overview. International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879–888.
- Mubaroqah, S., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *K I N E R J A*, 17(2), 222–226.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan*. Andi Offset.
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). *Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153.
- Omar, M. S., Mohd Idrus, I., & Jamal, N. A. (2021). *The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 206–213. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>
- Ovidiu-Iliuta, D. (2014). *The Link between Organizational Culture and Performance Management Practices a Case of it Companies from Romania. The Bucharest University of Economic Studies (Institute of Doctoral Studies, Business Administration, Bucharest, Rumania)*.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, T. W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Sharing* dan kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 379–399.
- Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 11(2).
- Riyadi, M. A., & Soeling, P. D. (2019). *Analysis on the Impact of Leadership to Employee Performance Considering Organizational Culture and Job Satisfaction as Mediators. Journal of Public Administration and Governance*, 9(4), 265. <https://doi.org/10.5296/jpag.v9i4.16102>
- Robbins. (2018). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, Applications*. Pearson.
- Robbins, S., & J. T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Smith, K. dan H. (2006). *Kepuasan kerja*.
- Squires, J. E., Hoben, M., Linklater, S., Carleton, H. L., Graham, N., & Estabrooks, C. A. (2015). *Job Satisfaction among Care Aides in Residential Long-Term Care: A Systematic Review of Contributing*.
- Susanto, N. (2019). Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan *Natalia Susanto*. 7(1).
- Top, C. (2020). *Transformational Leadership Impact on Employees Performance. Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1).
- Wulandari, T., & Ratnawati, I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Diponegoro Journal Of Management*, 8(4), 43–57.