



THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK MOTIVATION, AND LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY AT THE INDONESIAN MINISTRY OF TRANSMIGRATION

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI PADA KEMENTERIAN TRANSMIGRASI RI

Armah Yanti Puspita

Program Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Universitas Trilogi, Jakarta

E-mail: mizz.armah@gmail.com

ARTICLE INFO

Correspondent

Armah Yanti Puspita
mizz.armah@gmail.com

Key words:

**Organizational Culture,
Work Motivation,
Leadership, Job
Satisfaction, Employee
Performance**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1307 - 1315

ABSTRACT

The institutional transformation within the Ministry of Transmigration of the Republic of Indonesia following the establishment of the 2024–2029 Cabinet has created new challenges in human resource management. Changes in organizational structure, work culture dynamics, and leadership style require employees to adapt quickly in order to maintain productivity. This study aims to analyze the influence of organizational culture, work motivation, and leadership style on job satisfaction and its impact on employee performance. The research employed a quantitative approach with a cross-sectional design. The sample was determined using the Slovin formula and selected through stratified random sampling based on employees' length of service. Data were analyzed using Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that organizational culture, work motivation, and leadership style each have a positive and significant effect on job satisfaction. These three variables also have a positive and significant impact on employee performance. Additionally, job satisfaction serves as a mediating variable that strengthens the influence of the three exogenous variables on employee performance. The findings highlight the importance of developing an adaptive organizational culture, enhancing employee motivation, and implementing participative leadership to support the institutional consolidation of the newly restructured ministry.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden

Armah Yanti Puspita
mizz.armah@gmail.com

Kata kunci:

**Budaya Organisasi,
Motivasi Kerja,
Kepemimpinan, Kepuasan
Kerja, Kinerja Pegawai**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 18 -

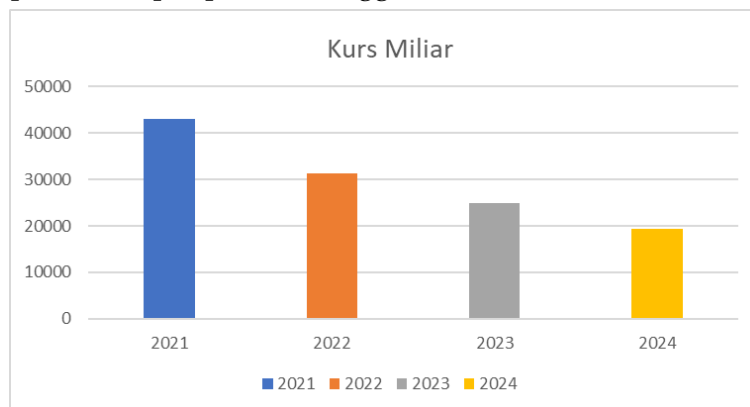
ABSTRAK

Transformasi kelembagaan pada Kementerian Transmigrasi RI pasca pembentukan Kabinet 2024-2029 memunculkan tantangan baru dalam manajemen sumber daya manusia. Perubahan struktur organisasi, dinamika budaya kerja, dan gaya kepemimpinan baru menuntut pegawai beradaptasi secara cepat agar produktivitas tetap terjaga. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Sampel ditentukan melalui rumus Slovin dan diambil menggunakan teknik stratified random sampling berdasarkan lama masa kerja pegawai. Analisis data menggunakan Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketiga variabel juga terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat pengaruh ketiga variabel eksogen terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan budaya organisasi yang adaptif, peningkatan motivasi pegawai, serta implementasi kepemimpinan yang partisipatif untuk mendukung konsolidasi kelembagaan kementerian baru.

Copyright © 2025 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Kementerian Transmigrasi RI kembali diaktifkan pada periode pemerintahan Presiden Prabowo–Gibran melalui Perpres Nomor 139 Tahun 2024 dan Perpres Nomor 172 Tahun 2024. Kebijakan ini menciptakan perubahan signifikan pada struktur kelembagaan yang sebelumnya bergabung dengan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT). Transformasi tersebut menuntut percepatan penyesuaian pegawai terhadap budaya organisasi baru, sistem tata kelola baru, serta gaya kepemimpinan dari pimpinan tertinggi kementerian.



Gambar 1. Bagan Anggaran Dirjen PPKTrans dari 2021 sampai 2024

Sumber: Internal Kementerian Desa PDTT

Selain perubahan struktur, tantangan lain yang muncul adalah menurunnya alokasi anggaran program transmigrasi selama empat tahun terakhir, yaitu dari Rp 430,69 miliar pada tahun 2021 menjadi Rp 193,48 miliar pada tahun 2024. Penurunan anggaran ini berdampak pada terbatasnya ruang pengembangan SDM, penurunan intensitas program, serta beban kerja pegawai yang semakin meningkat. Penelitian Agustina et al. (2024) menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran berdampak negatif terhadap efektivitas pelaksanaan program. Sementara itu, Fadillah (2024) menemukan bahwa transparansi penganggaran berbasis kinerja berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Kondisi tersebut diperparah dengan perubahan gaya kepemimpinan dari pimpinan baru yang berasal dari latar belakang militer. Pegawai yang sebelumnya terbiasa dengan pendekatan kepemimpinan birokratis-sipil kini harus menyesuaikan diri pada gaya kepemimpinan yang lebih tegas, disiplin, dan berorientasi hasil. Perubahan gaya kepemimpinan ini dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap kepuasan dan kinerja mereka.

Sejumlah penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Hakim et al., 2023; Sandy et al., 2023; Kair et al., 2023). Namun, hasil penelitian masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Contohnya, Sandy et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif (Kair et al., 2023).

Dengan kondisi ketidakkonsistenan tersebut, ditambah belum adanya penelitian empiris dalam konteks kementerian baru, studi ini menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini dapat memberikan gambaran lebih akurat mengenai faktor-faktor yang membentuk kepuasan dan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah yang sedang berada dalam fase transisi.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai Kementerian Transmigrasi RI.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert dengan lima pilihan jawaban.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kementerian Transmigrasi. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin, kemudian dibagi berdasarkan teknik stratified random sampling sesuai masa kerja: 1-5 tahun, 6-10 tahun, dan >10 tahun.

Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal kementerian, laporan anggaran, serta regulasi kelembagaan.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Di mana:

n = Jumlah sampel,

N = Jumlah populasi dan

e = *Margin of error* (5% atau 0,05). (Budiman & Wahyuningsih, 2023).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{700}{1 + 700(0,05)^2}$$

$$n = \frac{700}{2,75}$$

$$n = 254,5$$

Dari perhitungan menggunakan rumus Slovin, diperoleh bahwa jumlah minimal sampel yang dibutuhkan adalah 255 responden.

Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SmartPLS, dikarenakan dalam penelitian ini berbentuk reflektif. Model reflektif merupakan model yang menunjukkan hubungan variabel laten dan indikatornya. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan memberikan sejumlah pernyataan tertulis tertuju kepada para responden dan akan kemudian dijawab. Pemodelan persamaan struktural yang sering disebut Partial Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Dengan SmartPLS versi 3.0 digunakan untuk menganalisis data dan jalur pemodelan dengan variabel laten. Analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub bab model yaitu model pengukuran yang disebut *outer model* dan model struktural yang disebut *inner model*. Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasikan variabel laten untuk diukur. Sedangkan model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan, 2020).

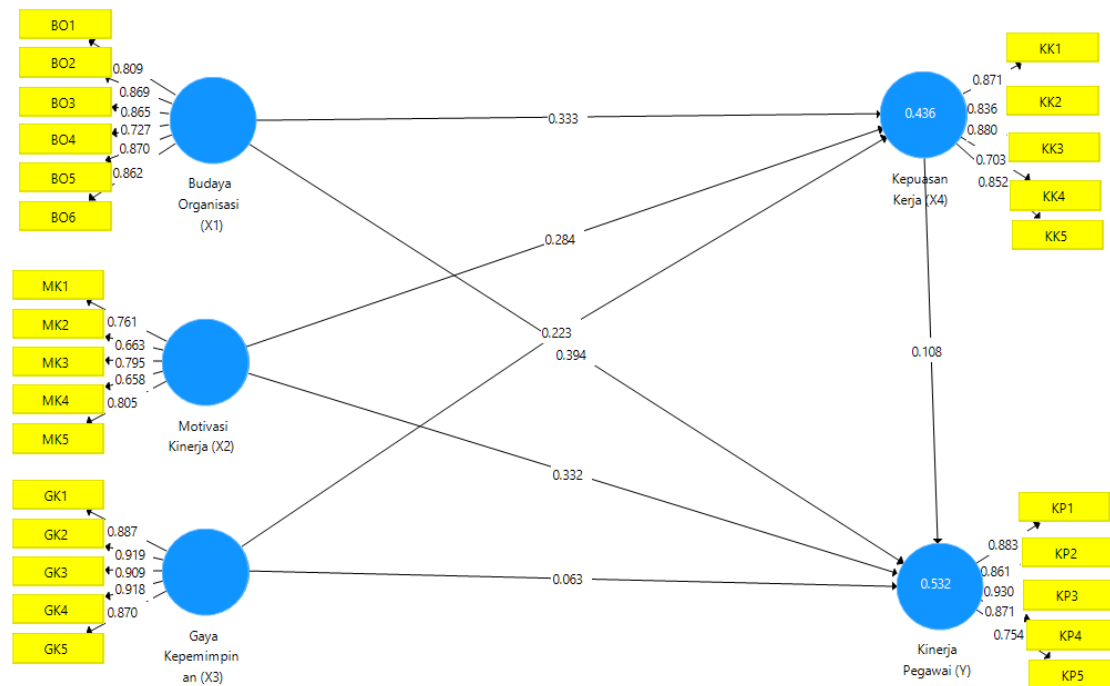
Analisis menggunakan SEM-PLS dengan tahapan:

- Uji Outer Model: loading factor, AVE, CR, Cronbach Alpha
- Uji Inner Model: R², f², Q²
- Bootstrapping: uji signifikansi hipotesis

Model penelitian terdiri dari tiga variabel eksogen, satu variabel intervening, dan satu variabel endogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Outer Model



Gambar 2. Hasil Algoritma PLS

Validitas Konvergen

Seluruh indikator memiliki loading factor > 0.70 .

Nilai AVE untuk semua variabel > 0.50 .

Kesimpulan: instrumen valid.

Reliabilitas

Composite Reliability > 0.80

Cronbach Alpha > 0.70

Kesimpulan: reliabel.

Hasil Uji Analisis Data PLS

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Convergent Validity

Seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 sehingga memenuhi syarat *convergent validity* (Tabel 4.9). Ini menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan konstruk laten secara memadai.

2. Discriminant Validity

Hasil *cross loading* menunjukkan bahwa korelasi indikator terhadap konstruk asal lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain (Tabel 4.10). Hal ini menegaskan bahwa setiap indikator memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya.

3. Average Variance Extracted (AVE)

Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 (0,546–0,811), menandakan validitas konvergen terpenuhi (Tabel 4.11).

4. Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh variabel $> 0,70$, sehingga konstruk reliabel dan konsisten sebagai alat ukur.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

1. R-Square

Model menjelaskan variansi Kepuasan Kerja sebesar 43,6% dan variansi Kinerja Pegawai sebesar 53,2% (Tabel 4.14). Nilai ini menunjukkan bahwa model berada pada kategori sedang dan layak digunakan untuk analisis lanjut.

2. Model Fit

Nilai SRMR sebesar $0,077 < 0,08$ menunjukkan bahwa model memiliki *good model fit* (Tabel 4.15). Parameter lainnya (d_ULS, d_G, NFI) juga mendukung kelayakan model.

3. Uji Hipotesis

Dari 7 hipotesis yang diuji, 5 diterima dan 2 ditolak (Tabel 4.16).

- Diterima: H1, H2, H3, H4, H5
- Ditolak: H6, H7

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja (H1)

Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang memiliki nilai-nilai positif, komunikasi baik, dan norma kerja yang jelas mampu meningkatkan kenyamanan dan rasa memiliki pegawai. Hasil ini konsisten dengan Sandy et al. (2023), Kair et al. (2023), Mukmin & Prasetyo (2021), dan Andika & Abidin (2024).

2. Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja (H2)

Motivasi kerja terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki dorongan internal kuat cenderung lebih bersemangat, fokus, dan merasa pekerjaannya bermakna. Temuan mendukung penelitian Adinda et al. (2023), Fahmi et al. (2021), serta Pally & Septyarini (2022).

3. Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja (H3)

Gaya kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan visioner meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai merasa dihargai dan lebih nyaman bekerja. Hasil ini konsisten dengan Hakim et al. (2023) dan Waworundeng et al. (2021).

4. Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai (H4)

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Nilai disiplin, kolaborasi, dan kejelasan prosedur kerja meningkatkan efektivitas dan kualitas kerja pegawai. Temuan mendukung Sandy et al. (2023) dan Foeh & Papote (2021).

5. Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai (H5)

Motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai melalui semangat kerja yang lebih tinggi, ketekunan, dan kemampuan menghadapi tekanan. Temuan konsisten dengan Adinda et al. (2023) dan Fahmi et al. (2021).

6. Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai (H6) – Ditolak

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks kementerian baru, SOP, struktur organisasi, dan sistem birokrasi memengaruhi kinerja lebih dominan daripada gaya individu pemimpin. Variabel mediasi (kepuasan kerja) juga tidak signifikan, sehingga pengaruh tidak langsung

melemah. Temuan sejalan dengan Wiyono (2024), Gemini (2021), dan Bagasworo & Setyawan (2020).

7. Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai (H7) – Ditolak

Kepuasan kerja tidak berdampak signifikan pada kinerja. Pegawai merasa puas pada aspek sosial dan kenyamanan, tetapi belum puas pada aspek instrumental seperti reward, karier, dan pengembangan kompetensi. Sesuai teori Herzberg, faktor-faktor tersebut tidak mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fauziek & Yanuar (2021), Triastuti et al. (2021), dan Rohimah et al. (2023).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang kuat mendorong kenyamanan, keterikatan, dan rasa memiliki pegawai.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi intrinsik maupun ekstrinsik meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan yang komunikatif dan memberikan arahan jelas meningkatkan kenyamanan kerja pegawai.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat memperkuat disiplin, orientasi hasil, dan komitmen kerja.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi lebih produktif dan fokus pada pencapaian target kerja.
6. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks birokrasi, kinerja lebih dipengaruhi sistem kerja daripada faktor interpersonal.
7. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan lebih berperan sebagai faktor retensi, bukan pendorong langsung kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai, sementara variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja lebih bersifat tidak langsung.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Secara teoretis, temuan memperkuat teori perilaku organisasi bahwa budaya kerja dan motivasi menjadi determinan inti kinerja, terutama dalam lingkungan sektor publik.
2. Konteks birokrasi yang berbasis aturan membuat pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja tidak muncul secara langsung.
3. Temuan ini mendukung pandangan bahwa sistem, prosedur, dan motivasi tugas lebih menentukan kinerja pegawai dibanding faktor interpersonal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, direkomendasikan:

1. Penguatan Gaya Kepemimpinan
 - a. Meningkatkan kepemimpinan partisipatif dan komunikasi dua arah.
 - b. Memberikan ruang bagi pegawai untuk memberi masukan dalam pengambilan keputusan.
 - c. Melakukan pelatihan kepemimpinan berbasis *transformational leadership*.
2. Peningkatan Kepuasan Kerja
 - a. Mengoptimalkan sistem penghargaan berbasis kinerja.
 - b. Memperjelas jalur karier dan promosi.
 - c. Menyediakan pelatihan dan peningkatan kompetensi yang relevan.
 - d. Meningkatkan objektivitas evaluasi kinerja.
3. Penguatan Budaya Organisasi dan Motivasi
 - a. Memperkuat nilai disiplin, kolaborasi, dan integritas.
 - b. Memberikan penghargaan terhadap kinerja unggul.
 - c. Menciptakan iklim kerja yang terbuka, adaptif, dan mendukung inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, N., Rahayu, S., & Putri, D. (2023). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 8(2), 112-121.
- Agustina, R., Hasanah, M., & Fikri, A. (2024). Dampak keterbatasan anggaran terhadap efektivitas pelaksanaan program pemerintah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(1), 33-45.
- Andika, R., & Abidin, M. (2024). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 55-67.
- Atiqoh, S., Hidayat, R., & Yusran, A. (2023). Gaya kepemimpinan situasional dan kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 9(2), 87-98.
- Bagasworo, A., & Setyawan, H. (2020). Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(3), 145-156.
- Bruin, M. (2020). *Situational Leadership Model*. Leadership Press.
- Budiman, B., & Wahyuningsih, T. (2023). Metode penentuan sampel dalam penelitian sosial. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(1), 20-29.
- Burhanuddin, N., Lestari, S., & Wijaya, T. (2018). Budaya organisasi dan implikasinya terhadap efektivitas kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 98-110.
- Fadillah, M. (2024). Pengaruh transparansi penganggaran terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 14(2), 76-89.
- Fahmi, R., Zainal, A., & Putra, H. (2021). Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 44-53.
- Fauziek, M., & Yanuar, V. (2021). Analisis hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Administrasi Modern*, 9(2), 119-130.
- Foeh, M., & Papote, S. (2021). Budaya organisasi dan dampaknya pada kinerja ASN. *Jurnal Birokrasi dan Pelayanan Publik*, 7(1), 23-34.
- Gemini, L. (2021). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(1), 77-88.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hakim, F., Nurjanah, S., & Mulyani, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(2), 66–78.
- Kair, F., Salma, N., & Akbar, D. (2023). Budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai pemerintah. *Jurnal Organisasi dan Manajemen Publik*, 5(3), 144–156.
- McLaud, P. (2024). *Maslow's Hierarchy of Needs Applied to Work Motivation*. Psychology Research Press.
- Mukmin, A., & Prasetyo, T. (2021). Hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 30–40.
- Pally, V., & Septyarini, R. (2022). Motivasi kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(2), 89–101.
- Rohimah, W., Setiawan, A., & Nuraini, L. (2023). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pada instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 13(1), 48–61.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sandy, M., Priyono, A., & Nurdin, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sektor Publik*, 4(2), 102–115.
- Triastuti, E., Rini, A., & Zulfikar, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Human Resource*, 7(1), 12–22.
- Waworundeng, A., Lumentut, M., & Walter, R. (2021). Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Administrasi & Kepemimpinan*, 3(2), 77–88.
- Wiyono, H. (2024). Gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai pemerintahan. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 55–68.