



Budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

Section:
HR Management

Leonardo Martua Sinaga

Magister Manajemen, Universitas Terbuka UPBJJ Medan,
Medan, Indonesia

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational culture and leadership on satisfaction and performance and place compensation as a control variable. Data were obtained through questionnaires, and hypotheses were tested by path analysis. The analysis results support the proposed hypothesis that organizational culture positively and significantly affects job satisfaction and performance. Similar results were also obtained where leadership significantly affected job satisfaction and employee performance. Finally, job satisfaction in this study was shown to predict performance directly and act as a mediator of the relationship between organizational culture and leadership on employee performance.

Received: 07 Nov 2021
Revised: 15 Des 2021
Accepted: 20 Dec 2021
Online: 30 Dec 2021

JRMB
Jurnal Riset Manajemen
dan Bisnis

Vol. 6, No. 2, 2021
pp. 61 - 70

Keywords:

Organizational Culture, Leadership Style, Compensation, Job Satisfaction, Performance

Corresponding author

Leonardo Martua Sinaga

Magister Manajemen, Universitas Terbuka UPBJJ Medan

Email: matuasinasaga83@gmail.com

© The Author(s) 2021

DOI: <https://doi.org/10.36407/jrmb.v6i2.439>



CC BY: This license allows reusers to distribute, remix, adapt, and build upon the material in any medium or format, so long as attribution is given to the creator. The license allows for commercial use.

PENDAHULUAN

Organisasi sector public, termasuk layanan pemerintahan dihadapkan pada tuntutan yang tinggi dari masyarakat untuk kinerja layanan mereka. Karenanya, kinerja setiap institusi pemerintah menjadi kunci strategis untuk meningkatkan kepuasan public dan kepercayaan masyarakat. Untuk menunjang kinerja organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia yang juga memiliki kinerja yang baik, sehingga banyak peneliti mengarahkan pada bagaimana meningkatkan kinerja individu di organisasi sebagai jalan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, khususnya di sector layanan public. Selain itu, penelitian terbaru telah memperluas diskusi tentang efektivitas budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja organisasi ke dalam praktik hubungan masyarakat, mengidentifikasi dimensi kunci kepemimpinan, dan menegaskan bahwa pemimpin yang unggul sangat penting untuk memaksimalkan pengaruh strategis dan nilai hubungan masyarakat di dalam dan untuk organisasi (Meng & Berger, 2019).

Kinerja merupakan salah satu faktor yang penting karena kemajuan organisasi atau organisasi tergantung dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Berdasarkan wawancara dengan Sekretaris instansi tersebut diketahui pegawai masih banyak yang belum mengerti tupoksi disebabkan sebagian pegawai baru dan tenaga honorer yang berpendidikan sederajat SMA. Ada faktor yang membuat pegawai kurang memaksimal dalam bekerja, hal ini yang membuat kurang puas bekerja, seperti budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi. Sejalan problematika yang diperoleh di lapangan, penelitian terkait kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi juga masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut berdasarkan gap yang dijelaskan berikut ini:

Pertama, penelitian sebelumnya telah banyak mendokumentasikan pentingnya budaya organisasi sebagai anteseden kinerja, namun hubungan tersebut dianggap masih sangat terkait dengan factor lainnya (Tan, 2019). Hasil kajian Tan (2019) menyebutkan dalam mencari tautan budaya organisasi-kinerja, faktor non-budaya yang mempengaruhi kinerja juga harus dimasukkan sebagai variabel kontrol. Penelitian sekarang tidak hanya memasukkan beberapa variable control juga menggunakan budaya spesifik untuk mengukur budaya organisasi. Sebagai organisasi pemerintahan, maka budaya organisasi yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah budaya birokratis yang sering dianggap sebagai penghalang kinerja (Hadmar et al., 2022; Hendryadi et al., 2019). Dengan demikian studi ini berkontribusi pada pembuktian empiris mengenai hubungan budaya spesifik birokratis pada kinerja karyawan.

Kedua, tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019; Maamari & Saheb, 2018; Rita et al., 2018). Meskipun demikian, studi kepemimpinan yang berkembang saat ini lebih banyak mengarahkan pada berbagai model kepemimpinan yang berbeda. Sebagai contoh, kepemimpinan autentik (Ribeiro et al., 2018; Shahid & Muchiri, 2019), servant leadership (Sihombing et al., 2018), dan kepemimpinan yang rendah hati (Bin et al., 2021). Dibandingkan model kepemimpinan lainnya, leader humility relative lebih jarang diteliti dalam kaitannya dengan kinerja. Sebagai contoh, para peneliti sebelumnya lebih banyak mengaitkan leader humility dengan perilaku menyimpang karyawan (Qiuyun et al., 2020), well-being (Zhong et al., 2020), suara karyawan (Ma et al., 2020), dan inovasi (Mallén et al., 2019). Menanggapi keterbatasan tersebut, gaya kepemimpinan yang digunakan dalam studi ini adalah leader humility yang mengacu pada perilaku pemimpin yang lebih dekat dengan bawahannya, termasuk memberikan arahan, mendorong kemajuan karir, dan mau berbagi pengetahuan.

Terakhir, studi ini secara khusus memasukkan factor kompensasi sebagai variable control pada hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi sesuai panggilan Tan (2019). Selain itu, model yang dikembangkan menempatkan kepuasan kerja sebagai perantara pada hubungan

kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil studi ini tidak hanya berkontribusi pada literature budaya organisasi dan kepemimpinan, namun juga dapat menjadi bahan evaluasi pada instansi pemerintahan yang umumnya menerapkan pola budaya dan kepemimpinan birokratis. Mengikuti argumen ini, penelitian ini berfokus pada budaya birokratis dan gaya kepemimpinan yang rendah hati dua faktor utama dapat mempengaruhi sikap (kepuasan kerja) dan perilaku (kinerja karyawan).

DASAR TEORITIS DAN HIPOTESIS

Budaya organisasi

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan cara melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi memberikan suasana di mana seorang karyawan bekerja dan bagaimana dia seharusnya berperilaku untuk mencapai tugasnya (Maamari & Saheb, 2018), dan terjadi di lingkungan organisasi (Hofstede, 1991). Budaya organisasi juga mencerminkan bagaimana keputusan dibuat, sentralisasi, otoritas, dan bagaimana individu menanggapi berbagai persoalan yang terjadi. Karena itu, aspek organisasi ini menjadi sangat penting dan menarik untuk diukur kemampuannya untuk meningkatkan kinerja individu. Budaya organisasi yang dibangun dalam organisasi turut mempengaruhi kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Kesepakatan akan tujuan dapat membuat pegawai memiliki keterikatan, loyalitas, dan komitmen organisasi, hal ini dapat memberi dampak pada peningkatan hasil kerja seorang pegawai (Robbins et al., 2015).

Social exchange theory (SET) merupakan kerangka teoritis yang tepat untuk menjelaskan bagaimana interaksi sosial di dalam organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. SET (Blau, 1964) berasumsi bahwa sikap karyawan dibentuk dari bagaimana kualitas interaksi antara individu dengan individu dan antara individu dengan organisasi secara umum. Karena budaya perusahaan merupakan batas bagi karyawan dan manajer yang mengontrol dan membatasi perilaku mereka; oleh karena itu, kinerja karyawan atau manajer dipengaruhi oleh sejauh mana mereka terintegrasi, dan sejauh mana mereka cocok dalam budaya organisasi itu (Maamari & Saheb, 2018). Disisi lain, keberhasilan karyawan dalam perusahaan diukur dengan kemampuan mereka untuk menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan budaya perusahaan, dan menjadi penentu penting kepuasan (Meng & Berger, 2019; Mesfin et al., 2020; Soomro & Shah, 2019) dan kinerja karyawan (Maamari & Saheb, 2018; Soomro & Shah, 2019; Tan, 2019; Zeb et al., 2021). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi secara umum dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan sekaligus kinerja karyawan.

H1: Budaya organisasi secara positif mempengaruhi kepuasan karyawan

H2: Budaya organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan

Kepemimpinan

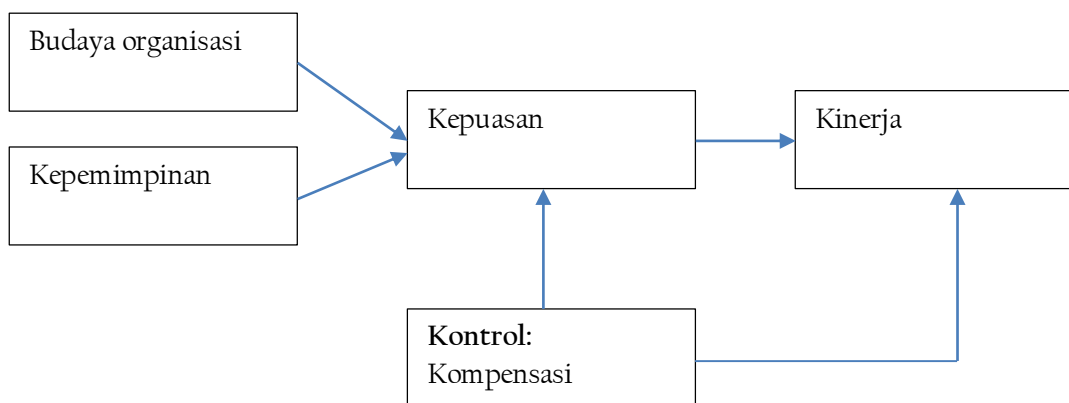
Peran seorang pemimpin dalam menjalankan roda organisasi harus dapat menunjukkan karakter kepemimpinannya, demi mengembangkan alur kerja suatu organisasi menuju ke arah tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Thoha (2010:9) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan dan kelompok.” Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi baik, jangka panjang maupun jangka pendek. Hasil pengamatan diperoleh gaya kepemimpinan yang diterapkan masih memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur komponen organisasi. Sedangkan dalam menghadapi pegawai yang memiliki

latar belakang malas bekerja, pimpinan memakai metode pembagian tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar pegawai dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik pegawai dengan jabatan staf sekalipun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian akan dimiliki persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Kepemimpinan adalah kondisi organisasi penting karena pemimpin memiliki dampak besar pada arah, dan pengambilan keputusan dalam, organisasi mereka (Meng & Berger, 2019). Studi ini menggunakan model kepemimpinan yang rendah hati (leader humility) yang merupakan salah satu bagian dari kepemimpinan berbasis etika. Kepemimpinan yang rendah hati memiliki kecenderungan untuk melayani, sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Perilaku pemimpin lebih mengutamakan pada pengembangan karyawan sehingga dapat meningkatkan ikatan social (Van Tongeren et al., 2019) antara atasan dan bawahan. Pemimpin yang rendah hati juga memiliki kepedulian terhadap bawahan dengan mengakui kontribusi karyawan dan tidak segan untuk mengakui kelemahan diri sendiri. Sejalan dengan SET, gaya kepemimpinan seperti ini dapat membentuk hubungan interaksi yang baik dan meningkatkan kepuasan karyawan karena diperlakukan secara baik. Sementara disisi lain, peneliti sebelumnya telah menyepakati consensus bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja (Eliyana et al., 2019; Puni et al., 2018) dan kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019; Maamari & Saheb, 2018; Rita et al., 2018). Dalam perkembangannya, studi kepemimpinan telah mengembangkan berbagai model kepemimpinan, misalnya kepemimpinan autentik (Ribeiro et al., 2018; Shahid & Muchiri, 2019), servant leadership (Sihombing et al., 2018), dan kepemimpinan yang rendah hati (Bin et al., 2021).

H3: Gaya kepemimpinan secara positif mempengaruhi kepuasan karyawan

H4: Gaya kepemimpinan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan



Gambar 1.

Model penelitian yang diajukan

Kepuasan kerja sebagai pemediasi

Kepuasan kerja oleh para ahli telah didefinisikan sebagai seberapa jauh karyawan puas atas pekerjaan mereka (Eliyana et al., 2019). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah diteliti dalam berbagai model. Sebagian peneliti menempatkan kepuasan kerja sebagai predictor kinerja (Eliyana et al., 2019), sementara yang lain sebaliknya, yaitu kinerja merupakan predictor kepuasan kerja (Taba, 2018). Terlepas dari perbedaan tersebut, para peneliti meyakini bahwa karyawan yang

puas memiliki kecenderungan untuk lebih produktif (Robbins et al., 2015), inovatif (Al-edenat, 2018; Wei et al., 2020), dan memiliki turnover yang rendah (Lin & Huang, 2021; Scanlan & Still, 2019; Tricahyadinata et al., 2020). Berdasarkan argumentasi sebelumnya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan (Eliyana et al., 2019; Puni et al., 2018) dan budaya organisasi (Meng & Berger, 2019; Mesfin et al., 2020; Soomro & Shah, 2019), maka efek lanjutannya adalah kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja.

H5: Kepuasan kerja secara positif mempengaruhi kinerja karyawan

H6: Kepuasan kerja memediasi hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan ke kinerja.

METODE

Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner pada 140 responden menggunakan pendekatan non-probability (purposive), dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan khusus yaitu responden bersedia mengikuti kegiatan riset dan berstatus sebagai pegawai di salah instansi pemerintah. Data terdiri dari 59 persen wanita dan 41 persen laki-laki. Mayoritas responden berusia antara 30 – 40 tahun (58.57 persen) dan antara 40 – 50 tahun (27.86 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden (51.43 persen) berpendidikan S1 dan 23.86 persen berpendidikan SMA sederajat.

Tabel 1.

Data responden

Kategori	Jumlah	Persen
Gender		
Laki-laki	57	40.71
Wanita	83	59.29
Usia		
< 30 tahun	8	5.71
30 - 40 tahun	82	58.57
40 - 50 tahun	39	27.86
> 50 tahun	11	7.86
Pendidikan		
SMA	46	32.86
S1	72	51.43
S2	22	15.71

Pengukuran variable

Skala yang digunakan dalam penelitian ini seluruhnya diadaptasi dari skala yang sudah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Pertama, budaya birokratis diukur berdasarkan lima item yang dikembangkan oleh Hendryadi et al. (2019) meliputi "terpusat dalam pengambilan keputusan", "tingkat kontrol yang tinggi", "komunikasi top-down", "individu mencari stabilitas", "sulit untuk melakukan perubahan". Responden diminta untuk menilai item pada item tipe Likert lima poin di mana 1 mewakili "sangat tidak setuju" dan 5 mewakili "sangat setuju". Gaya kepemimpinan diukur dengan Skala 9 item untuk mengukur kerendahan hati pemimpin (Owens & Hekman, 2012). Skala ini telah banyak digunakan di negara-negara Asia (Qiuyun et al., 2020). Contoh item "Atasan saya

secara aktif mencari umpan balik, bahkan jika itu penting," "Pengawas saya mengakuinya ketika dia tidak tahu bagaimana melakukan sesuatu," "Pengawas saya mengakui ketika orang lain memiliki lebih banyak pengetahuan atau keterampilan daripada dia," dan "Pengawas saya terbuka terhadap ide orang lain."

Kompensasi diukur dengan total penerimaan bulanan pegawai. Kepuasan kerja diukur menggunakan job descriptive index (JDI) yang dikembangkan oleh Smith et al. (1969). JDI mengukur lima aspek pekerjaan meliputi: gaji, promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri (Smith et al., 1969). Skala lima poin digunakan dengan label 1 (sangat tidak puas) dan 5 (sangat puas). Terakhir, kinerja diukur oleh atasan langsung menggunakan skala empat item yang dikembangkan Van Dyne dan LePine (1998). Contoh item adalah "Karyawan ini melakukan tugas-tugas yang" diharapkan sebagai bagian dari pekerjaan." Skala telah digunakan oleh peneliti lain (Sungu et al., 2020) dan dianggap sudah memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Skala lima poin digunakan dengan label 1 (sangat buruk) sampai dengan 5 (sangat baik).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2 menampilkan hubungan antar variable yang dihipotesiskan. Pada tahap analisis ini, analisis jalur digunakan untuk menguji dampak langsung dari budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, di satu sisi, dan, di sisi lain, menguji pengaruh tidak langsung dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.15$, $p < 0.01$) dan kinerja ($\beta = 0.12$, $p < 0.05$) sehingga H1 dan H2 terdukung. Kepemimpinan memiliki efek positif pada kepuasan kerja ($\beta = 0.53$, $p < 0.01$) dan kinerja ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$) sehingga mendukung H3 dan H4. Selanjutnya adalah efek kepuasan kerja terhadap kinerja juga terbukti signifikan ($\beta = 0.22$, $p < 0.01$) sehingga H5 terdukung. Menariknya, kompensasi sebagai variable control dalam studi ini terbukti signifikan mempengaruhi kepuasan kerja ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$), namun tidak untuk kinerja ($\beta = 0.01$, $p > 0.05$).

Pengujian mediasi untuk H6 dan H7 menunjukkan bahwa kedua jalur tidak langsung itu signifikan. Pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja diperoleh koefisien sebesar 0.03 ($p < 0.05$) dan kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0.12 ($p < 0.05$), mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi pada hubungan kedua variable tersebut.

Tabel 2.

Analisis jalur

	Path	SE	t-statistik	P Values
COM → PERF	0.01	0.06	0.04	0.97
COM → SAT	0.32	0.04	7.78	0.00
CULTURE → SAT	0.15	0.03	4.35	0.00
CULTURE → PERF	0.12	0.05	2.43	0.02
LEADER → SAT	0.53	0.04	15.00	0.00
LEADER → PERF	0.24	0.06	4.29	0.00
SAT → PERF	0.22	0.06	3.51	0.00
Indirect effect				
CULTURE → SAT → PERF	0.03	0.01	2.71	0.00
LEADER → SAT → PERF	0.12	0.04	3.37	0.00

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja, dan menempatkan kompensasi sebagai *variable control*. Hasil analisis secara umum mendukung hipotesis yang diajukan dimana budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hasil serupa juga diperoleh dimana kepemimpinan juga terbukti signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Terakhir, kepuasan kerja dalam studi ini terbukti secara langsung mampu memprediksi kinerja dan juga bertindak sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi merupakan termasuk dalam nilai-nilai organisasi yang dipelihara dan dan dikembangkan oleh individu dalam organisasi yang memandu organisasi untuk berperilaku, termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Sejalan dengan asumsi bahwa karyawan memiliki penilaian subjektif mengenai system nilai, maka budaya organisasi kemungkinan akan ditanggapi berbeda antar karyawan. Budaya organisasi merupakan system nilai dan acuan bagi individu di dalam organisasi untuk menyikapi berbagai persoalan yang timbul di dalam organisasi. Studi ini mendukung studi sebelumnya yang membuktikan hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja (Meng & Berger, 2019; Mesfin et al., 2020; Soomro & Shah, 2019) dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Maamari & Saheb, 2018; Soomro & Shah, 2019; Tan, 2019; Zeb et al., 2021). Dengan kata lain, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan penerimaan budaya organisasi.

Kepemimpinan dalam studi ini terbukti sebagai anteseden kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi sikap (kepuasan) dan perilaku kerja (kinerja) secara bersamaan. Kepemimpinan merupakan unsur penting dalam organisasi karena memiliki dampak besar bagi kemajuan organisasi (Meng & Berger, 2019). Studi ini menggunakan model kepemimpinan yang rendah hati (*leader humility*) yang terbukti memiliki efek positif pada kepuasan kerja karena memiliki kecenderungan untuk melayani. Disisi lain, hasil penelitian juga mendukung hubungan kepemimpinan dengan kinerja pemimpin yang rendah hati juga memiliki kepedulian terhadap bawahan dengan mengakui kontribusi karyawan dan bersedia melatih bawahan. Studi ini mendukung temuan sebelumnya (Eliyana et al., 2019; Puni et al., 2018) mengenai hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Atatsi et al., 2019; Maamari & Saheb, 2018; Rita et al., 2018). Hasil ini sekali lagi memberikan bukti empiris terbaru mengenai hubungan gaya kepemimpinan yang humanis pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Mendukung consensus bahwa kepuasan kerja terkait dengan kinerja, studi ini mendukung keyakinan bahwa karyawan yang puas akan cenderung memiliki kinerja dan produktivitas yang baik. Dengan demikian, kepuasan kerja yang oleh studi sebelumnya memiliki efek positif bagi karyawan, misalnya inovatif (Al-edenat, 2018; Wei et al., 2020), dan memiliki turnover yang rendah (Lin & Huang, 2021; Scanlan & Still, 2019; Tricahyadinata et al., 2020) juga terdukung dalam studi ini. Sejalan dengan itu, studi ini juga menemukan efek mediasi kepuasan kerja pada hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja sehingga memberikan dukungan empiris terbaru pada model yang diajukan. Dengan demikian, budaya organisasi dan kepemimpinan yang sebelumnya terbukti memiliki efek positif pada kepuasan kerja karyawan juga memiliki efek lanjutan yang pada peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa implikasi ditawarkan: pertama, pimpinan organisasi perlu memperkuat norma, aturan, nilai dan keyakinan pada budaya organisasi melalui berbagai cara, termasuk dalam kegiatan formal maupun non-formal. Berbagai media sosialisasi juga perlu diperkuat, misalnya dengan menampilkan nilai-nilai organisasi melalui lukisan di dinding atau melalui berbagai aktivitas lainnya yang bersifat non-formal. Kedua, pimpinan

organisasi perlu merancang program pembinaan dan penghargaan yang cukup menarik untuk meningkatkan kepuasan pegawai. Program-program ini harus mempertimbangkan faktor kompetensi dan kontribusi riil di lapangan sehingga tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan mengenai kompensasi. Dengan demikian, reward perlu didesain untuk menarik minat pekerja sehingga mereka dapat memiliki motivasi yang kuat untuk menampilkan kinerja terbaiknya.

Keterbatasan

Studi ini menggunakan desain cross-sectional sehingga klaim kausalitas antar variable tidak bisa dilakukan. Dengan kata lain, peneliti selanjutnya perlu memvalidasi hubungan antar variable pada model yang diajukan oleh penelitian ini menggunakan desain longitudinal. Selanjutnya, studi ini meyakini bahwa factor pembentuk kinerja utama lainnya perlu diobservasi (misalnya kompetensi) sehingga hasil penelitian lebih komprehensif memprediksi kinerja karyawan.

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan bukti empiris terkait hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara efektif dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara bersamaan. Disaat yang sama, kepuasan kerja juga terbukti mempengaruhi kinerja dan bertindak sebagai pemediasi hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat, didukung oleh gaya kepemimpinan tertentu akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, factor kompensasi juga perlu didesain berbasis tanggung jawab dan kinerja riil sehingga dapat mendorong kepuasan kerja karyawan.

REFERENSI

- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810–838. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bin, D., Sok, K. M., Sok, P., & Mao, S. (2021). The tipping point: mitigating the curvilinear effect of frontline service employee's perception of leadership humility on frontline service performance. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 137–156. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2020-0110>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Hadmar, A. S., Hendryadi, H., Suratna, S., & Karyatun, S. (2022). Leader Humility, Sense of Power, and Interpersonal Deviance Relationship Model in the Bureaucratic Culture. *Frontiers in Sociology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.929543>
- Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1680099>

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill.
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Ma, C., Wu, C.-H., Chen, (George) Zhen Xiong, Jiang, X., & Wei, W. (2020). Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective. *Personnel Review*, 49(5), 1157–1175. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0049>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Mallén, F., Domínguez-Escrig, E., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2019). Does leader humility matter? Effects on altruism and innovation. *Management Decision*, 58(5), 967–981. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1180>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- 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), 438. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05319-x>
- Owens, B., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Qiuyun, G., Liu, W., Zhou, K., & Mao, J. (2020). Leader humility and employee organizational deviance: the role of sense of power and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 463–479. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0287>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19(1), 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494–523. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1167>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's

- performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282.
<https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52–69. <https://doi.org/10.1080/08959285.2019.1699562>
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Tan, B.-S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Van Tongeren, D. R., Davis, D. E., Hook, J. N., & Witvliet, C. vanOyen. (2019). Humility. *Current Directions in Psychological Science*, 28(5), 463–468. <https://doi.org/10.1177/0963721419850153>
- Wei, J., Chen, Y., Zhang, Y., & Zhang, J. (2020). How Does Entrepreneurial Self-Efficacy Influence Innovation Behavior? Exploring the Mechanism of Job Satisfaction and Zhongyong Thinking. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00708>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>

Declarations

Funding

The authors received no financial support for the research and publication of this article.

Conflicts of interest/ Competing interests:

The authors have no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article.

Data, Materials and/or Code Availability:

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

How to cite this Article

Sinaga, L. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 61 - 70. <https://doi.org/10.36407/jrmb.v6i2.439>