

PENGARUH MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. XYZ

Oleh

Avissa Muharamah Salsabila Divitri¹, Daniel Ong Kim Kui²

^{1,2}Universitas Pelita Harapan, Tangerang, Banten

e-mail: ¹avissa2503@gmail.com, ²daniel.ong@uph.edu

Article History:

Received: 27-10-2025

Revised: 21-11-2025

Accepted: 30-11-2025

Keywords:

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

Abstract: *The insurance industry plays a critical role in sustaining economic stability through effective risk management. PT. XYZ, a state-owned general insurance company, faces ongoing challenges in enhancing employee performance. This study examines the effects of work motivation, leadership, and organizational culture on job satisfaction and employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed, involving a survey of 125 active employees selected via Proportionate Stratified Random Sampling. Data were collected using a 5-point Likert scale questionnaire and analyzed with Structural Equation Modeling (SEM) using Partial Least Squares (PLS). Findings indicate that work motivation, leadership, and organizational culture exert positive and significant influences on job satisfaction. Job satisfaction fully mediates the relationships between these independent variables and employee performance. Work motivation emerges as the dominant driver of both satisfaction and performance, whereas the impact of organizational culture varies by internal context. These results provide strategic implications for management in human resource development, emphasizing motivation, transformational leadership, and a supportive organizational culture*

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi, khususnya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PT. XYZ, perusahaan asuransi umum yang beroperasi sejak 1973 melalui penggabungan entitas nasional. Penelitian oleh Mappamiring et al., Arfah dan Aditya, serta Nurhilalia et al. menegaskan bahwa SDM yang dikelola secara profesional tidak hanya menyeimbangkan kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan, tetapi juga meningkatkan produktivitas. Di PT. XYZ, yang menyediakan layanan asuransi properti, kendaraan, kesehatan, pertanian, dan industri khusus, pengelolaan SDM menjadi strategis untuk mendukung stabilitas ekonomi nasional melalui pengelolaan risiko.

Motivasi kerja berperan sebagai pemicu utama performa karyawan. Studi oleh Rahayu dan Dahlia, Firmansyah dan Hidayat, serta Hidayat menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, didukung oleh disiplin serta kompensasi. Junaidin et al. dan Solihatun et al. juga menemukan bahwa motivasi menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Temuan ini relevan bagi PT. XYZ, di mana motivasi dapat menjadi kunci untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan di sektor asuransi yang kompetitif.

Kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas. Rivaldo dan Ratnasari serta Utama et al. menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja, meskipun tidak selalu signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, Maini dan Tanno menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada konteks organisasi. Bagi PT. XYZ, kepemimpinan yang adaptif dan suportif diperlukan untuk menghadapi dinamika industri asuransi yang kompleks.

Budaya organisasi membentuk nilai dan perilaku karyawan. Nurhasanah et al., Sugiono dan Tobing, serta Maulidiyah menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Namun, Hamzah et al. dan Haryani et al. mengungkapkan bahwa pengaruhnya bervariasi antar sektor, kadang tidak signifikan. Di PT. XYZ, penguatan budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja menjadi jembatan antara faktor internal dan kinerja. Rachmaniah, Adam et al., serta Arianto dan Septiani membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Meski Sembiring et al. menemukan pengaruh tidak langsung, peran kepuasan kerja tetap krusial dalam dinamika SDM. Penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama di PT. XYZ.

Tabel 1. Hasil Pra-Survei di PT. XYZ (n = 33)

No	Pertanyaan	Ya	Persentase (%)	Tidak	Persentase (%)
1	Apakah perusahaan selalu memberikan motivasi untuk memaksimalkan kinerja Anda?	24	73%	9	27%
2	Apakah gaya kepemimpinan atasan langsung Anda mampu memicu kinerja yang Anda berikan?	29	88%	4	12%
3	Apakah budaya yang ada di perusahaan dapat memberikan kepuasan kerja bagi Anda?	18	55%	15	45%
4	Apakah Anda merasa puas dengan pekerjaan Anda saat ini?	22	67%	11	33%
5	Apakah Anda puas dengan kinerja Anda sendiri?	30	91%	3	9%

Sumber: Data Pra-Survei PT. XYZ (2025)

Pra-survey terhadap 33 karyawan PT. XYZ menunjukkan tingkat persetujuan tinggi terhadap motivasi (73%), kepemimpinan (88%), kepuasan kerja (67%), dan kinerja (91%), tetapi budaya organisasi hanya 55%. Data ini selaras dengan temuan Junaidin et al. [7] dan Solihatun et al. [8], namun menyoroti kelemahan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan

menguji pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan di PT. XYZ, dengan kepuasan kerja sebagai mediator, guna memberikan rekomendasi strategis pengelolaan SDM.

LANDASAN TEORI

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan komitmen tinggi. Terdiri dari dorongan intrinsik (pengakuan, tanggung jawab) dan ekstrinsik (gaji, insentif), motivasi meningkatkan produktivitas. Teori Maslow (1943) menekankan hierarki kebutuhan, sementara Herzberg (1959) membedakan faktor motivator dan hygiene. Vroom (1964) melalui teori harapan menyatakan bahwa motivasi bergantung pada ekspektasi usaha menghasilkan penghargaan. Penelitian oleh Junaidin et al. Solihatun et al., dan Rahayu & Dahlia membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Faktor pendorong meliputi kompensasi, pengembangan karier, dan lingkungan kerja. Di PT. XYZ, motivasi kerja menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja layanan asuransi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi dan menginspirasi bawahan melalui visi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan mencakup transformasional, transaksional, dan situasional. Studi oleh Rivaldo & Ratnasari, Haryani et al., dan Firmansyah & Hidayat menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan situasional meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, meskipun pengaruhnya kadang tidak langsung. Kepemimpinan berperan sebagai mediator antara motivasi dan kinerja. Bagi PT. XYZ, kepemimpinan adaptif dan suportif esensial untuk menghadapi tantangan industri asuransi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk identitas dan perilaku karyawan. Dimensi utama meliputi inovasi, orientasi tim, dan adaptabilitas. Penelitian oleh Nurhasanah et al., Maulidiyah, dan Sandy et al. mengonfirmasi bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (sebagai mediator) dan kinerja, meskipun pengaruhnya bervariasi antar sektor. Di PT. XYZ, budaya kolaboratif dan inovatif dapat memperkuat loyalitas karyawan dan efektivitas pengelolaan risiko.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional positif terhadap pekerjaan, mencerminkan kenyamanan dan kepuasan atas tugas. Indikator utama meliputi pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kondisi kerja, dan pengakuan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja. Namun, pengaruhnya tidak selalu signifikan. Di PT. XYZ, kepuasan kerja menjadi jembatan krusial untuk meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama. Dipengaruhi faktor internal (motivasi, kemampuan) dan eksternal (kepemimpinan, budaya organisasi), kinerja mencerminkan kontribusi terhadap

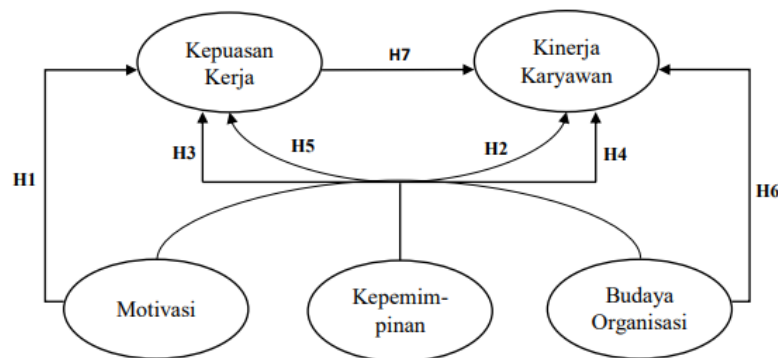
tujuan perusahaan. Studi oleh Rahayu & Dahlia, Sugiono & Tobing, dan Paais & Pattiruhu menegaskan bahwa kombinasi motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Di PT. XYZ, peningkatan kinerja karyawan esensial untuk layanan asuransi berkualitas tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ, perusahaan asuransi umum BUMN berkantor pusat di Jakarta Pusat, dengan objek hubungan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi (variabel independen), kepuasan kerja (mediator), serta kinerja karyawan (dependen). Subjek adalah 125 karyawan aktif (dari populasi ~250) yang dipilih melalui *Proportionate Stratified Random Sampling* (60% tetap, 40% tidak tetap) menggunakan G*Power untuk ukuran sampel minimum 119. Data primer dikumpulkan via kuesioner Likert 5 poin (34 item variabel + 4 demografi), diadaptasi dari Hayati & Caniago (2012), Braun et al. (2013), dll., disebarkan tatap muka dan Google Form selama 2 bulan. Data sekunder berasal dari laporan perusahaan dan jurnal. Pengolahan data meliputi editing, coding, dan analisis dengan SmartPLS.

Analisis mencakup deskriptif (rata-rata, deviasi standar) dan inferensial via PLS-SEM. Outer model dievaluasi melalui loading (>0.7), AVE (>0.5), CR (>0.7), Cronbach's α (>0.7), dan HTMT (<0.85). Inner model diuji multikolinearitas (VIF <5), path coefficients ($p < 0.05$ via bootstrapping), R^2 , serta mediasi. Model mengadopsi kerangka Junaidin et al. (2022), memastikan validitas, reliabilitas, dan kecocokan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung/tidak langsung di PT. XYZ.

Kerangka Konseptual



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 125 karyawan aktif PT. XYZ, perusahaan asuransi umum milik negara yang berkantor pusat di Jakarta Pusat, melalui kombinasi pengumpulan data tatap muka langsung dan daring via Google Form selama dua bulan. Pendekatan ini memastikan keterwakilan dari berbagai departemen seperti pemasaran, pengelolaan klaim, keuangan, serta operasional dan layanan pelanggan, mencakup karyawan dari level junior hingga supervisor. Mayoritas responden adalah perempuan (76 orang atau 60,8%), mencerminkan dominasi tenaga kerja perempuan di sektor asuransi yang menuntut keterampilan administratif tinggi, ketelitian dalam pengolahan data klaim, komunikasi pelanggan, dan manajemen dokumen bidang yang secara

empiris lebih banyak diisi perempuan di Indonesia. Meski demikian, laki-laki (49 orang atau 39,2%) tetap memiliki peran strategis, terutama di posisi analisis risiko, pengembangan produk asuransi, atau pengambilan keputusan keuangan yang membutuhkan perspektif teknis dan negosiasi. Dari segi usia, kelompok terbesar adalah 22–28 tahun (65 orang atau 52,0%), menandakan tenaga kerja muda dari generasi milenial akhir dan Gen Z awal yang energik, adaptif terhadap transformasi digital seperti *digital claims processing* atau *AI-based risk assessment*, serta memiliki semangat inovasi tinggi untuk mendukung layanan asuransi modern. Kelompok 29–35 tahun (51 orang atau 40,8%) mewakili karyawan matang dengan pengalaman operasional solid, sering menempati posisi koordinator tim atau spesialis klaim, sementara 36–42 tahun (7 orang atau 5,6%) dan di atas 42 tahun (2 orang atau 1,6%) memberikan kontribusi sebagai mentor senior dalam menghadapi regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang kompleks dan kasus klaim berisiko tinggi.

Dari perspektif pendidikan, sebanyak 105 responden (84,0%) bergelar S1, mencerminkan standar rekrutmen tinggi di PT. XYZ untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan kompleks seperti aktuaria, hukum asuransi, manajemen risiko, dan analisis data keuangan, sementara 7 responden (5,6%) berpendidikan S2 kemungkinan menempati jabatan manajerial atau analis senior. Responden dengan Diploma (11 orang atau 8,8%) dan SMA (2 orang atau 1,6%) mengisi peran pendukung seperti administrasi front-office atau magang. Mengenai masa kerja, dominasi pada 1–3 tahun (69 orang atau 55,2%) mengindikasikan rekrutmen intensif dalam tiga tahun terakhir mungkin sebagai respons terhadap digitalisasi pasca-pandemi atau ekspansi layanan dengan karyawan ini sedang mengembangkan pemahaman proses asuransi dan pelayanan pelanggan. Kelompok 4–7 tahun (39 orang atau 31,2%) siap naik jabatan, di atas 7 tahun (11 orang atau 8,8%) berperan sebagai penyimpan *institutional knowledge* untuk kasus reasuransi atau klaim besar, dan kurang dari 1 tahun (6 orang atau 4,8%) mayoritas magang dalam program pengembangan talenta. Dari status kepegawaian, karyawan tetap (83 orang atau 66,4%) menunjukkan stabilitas tinggi dan komitmen jangka panjang yang krusial untuk kepercayaan pelanggan, kontrak (35 orang atau 28,0%) memberikan fleksibilitas musiman seperti saat puncak klaim bencana, dan magang (7 orang atau 5,6%) mencerminkan strategi menarik bakat muda. Profil ini sangat representatif terhadap struktur SDM di BUMN asuransi, menggabungkan tenaga muda berpendidikan tinggi dengan keseimbangan stabilitas dan fleksibilitas, sehingga mendukung analisis mendalam variabel motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang memberikan wawasan strategis bagi manajemen PT. XYZ dalam merancang kebijakan SDM inklusif, berorientasi *InsurTech*, dan berdaya saing tinggi.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merangkum persepsi 125 karyawan PT. XYZ terhadap lima variabel penelitian melalui kuesioner Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Analisis dengan SmartPLS 4 menunjukkan rata-rata total per variabel berada pada kategori Setuju (mean > 3.5), mencerminkan pandangan positif secara keseluruhan. Rata-rata tertinggi dicapai oleh budaya organisasi (4.020), diikuti kepemimpinan (3.911), motivasi kerja (3.895), kepuasan kerja (3.895), dan kinerja karyawan (3.796). Standar deviasi tertinggi pada kepuasan kerja (4.603) mengindikasikan variasi persepsi yang lebih besar terkait kesejahteraan dan pengakuan. Secara umum, responden menilai kondisi internal perusahaan memadai, meskipun indikator seperti keadilan penghargaan, keseimbangan

kerja-hidup, dan absensi menunjukkan potensi perbaikan untuk meningkatkan konsistensi persepsi karyawan di sektor asuransi yang dinamis.

Tabel 2. Rekap Statistik Deskriptif Semua Variabel

Variabel	Jumlah Item	Rata-rata Total	Skor Rentang	Standar Deviasi	Kategori
Motivasi Kerja	6	3.895	10–30	3.777	Setuju
Kepemimpinan	7	3.911	14–35	4.366	Setuju
Budaya Organisasi	4	4.020	7–20	2.569	Setuju
Kepuasan Kerja	7	3.895	12–35	4.603	Setuju
Kinerja Karyawan	6	3.796	12–30	3.455	Setuju

Sumber: *Olahan Data SmartPLS 4 (2025)*

Motivasi kerja, diukur melalui 6 indikator, memperoleh rata-rata total 3.895 (Setuju). Indikator tertinggi adalah perhatian pada jalur karier (4.048), menunjukkan apresiasi karyawan PT. XYZ terhadap peluang pengembangan profesional yang mendukung pertumbuhan jangka panjang. Nilai terendah pada perhatian terhadap kebutuhan keluarga (3.760) dan keadilan peraturan (3.680) mengisyaratkan perlunya kebijakan yang lebih sensitif terhadap work-life balance dan transparansi internal. Pelatihan rutin (3.912), hubungan antar karyawan (3.968), dan bonus adil (4.000) juga dinilai positif, mencerminkan dukungan organisasi terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mendorong produktivitas di lingkungan asuransi.

Kepemimpinan, dengan 7 indikator, mencatat rata-rata 3.911 (Setuju). Pemimpin dianggap dapat diandalkan (4.168) dan memprioritaskan kepentingan perusahaan (4.120), menandakan kepercayaan kuat terhadap integritas dan orientasi strategis. Namun, perhatian terhadap kepentingan karyawan (3.720) menjadi nilai terendah, diikuti diskusi kesejahteraan (3.816) dan keadilan (3.824), menyoroti kebutuhan komunikasi inklusif serta empati yang lebih besar. Kepercayaan untuk kreativitas (3.872) dan pemisahan profesional-personal (3.960) tetap mendukung persepsi positif, terutama dalam konteks kepemimpinan transformasional yang adaptif terhadap tantangan industri.

Budaya organisasi mencapai rata-rata tertinggi 4.020 dari 4 indikator, menegaskan kekuatan nilai bersama di PT. XYZ. Pelaksanaan visi misi (4.248) menjadi poin terkuat, diikuti kepercayaan terhadap kepemimpinan (4.048) dan kenyamanan lingkungan kerja (3.952), mencerminkan identitas organisasi yang mendukung kolaborasi dan loyalitas. Keadilan pembagian kerja (3.832) menunjukkan variasi persepsi, kemungkinan karena perbedaan beban antar departemen seperti klaim dan pemasaran. Secara keseluruhan, budaya ini dirasakan positif dan berkontribusi pada stabilitas operasional di perusahaan asuransi BUMN.

Kepuasan kerja, diukur melalui 7 indikator, mencapai rata-rata 3.895 (Setuju). Karyawan paling bangga bekerja di perusahaan (4.216) dan termotivasi secara optimal (4.016), mencerminkan ikatan emosional yang kuat dengan identitas PT. XYZ. Nilai terendah pada pendengaran saran (3.648) dan keluhan (3.656) menandakan kurangnya mekanisme umpan balik efektif, sementara keseimbangan kerja-hidup (3.856), inspirasi organisasi (3.944), dan kepuasan tim (3.904) tetap mendukung. Variasi ini menyoroti pentingnya saluran komunikasi dua arah untuk mempertahankan retensi di sektor yang menuntut ketelitian tinggi.

Kinerja karyawan memiliki rata-rata 3.796 dari 6 indikator. Kepatuhan terhadap peraturan (4.456) menjadi tertinggi, menegaskan disiplin tinggi yang esensial dalam pengelolaan risiko asuransi. Transparansi penghargaan (3.880), peningkatan bonus (3.744), dan motivasi pelatihan (3.856) dinilai memadai, namun absensi rendah (3.160) hanya Netral dengan variasi besar, mungkin dipengaruhi kerja hybrid atau beban musiman. Pencapaian target (3.680) juga menunjukkan ruang peningkatan, meski kinerja secara umum dirasakan baik dan mendukung tujuan perusahaan.

Outer Model

1. Validitas Konvergen

Tabel 3. Validitas Konvergen

Variabel	Outer Loading Range	AVE
Motivasi Kerja	0.750–0.820	0.630
Kepemimpinan	0.740–0.830	0.610
Budaya Organisasi	0.840–0.880	0.740
Kepuasan Kerja	0.750–0.810	0.620
Kinerja Karyawan	0.800–0.860	0.710

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Semua indikator valid dengan outer loading > 0.700 dan AVE > 0.500. Budaya organisasi memiliki AVE tertinggi (0.740), kepemimpinan terendah (0.610). Indikator terkuat: "Terdapat kepercayaan terhadap kepemimpinan" (0.880); terendah: "Pemimpin kami memahami perbedaan antara profesional dengan personal" (0.740).

2. Validitas Diskriminan

Tabel 4. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Motivasi
Budaya Organisasi	-	0.870	0.860	0.780	0.850
Kepemimpinan		-	0.890	0.880	0.820
Kepuasan Kerja			-	0.850	0.890
Kinerja Karyawan				-	0.830
Motivasi					-

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Validitas diskriminan terpenuhi dengan HTMT < 0.900. Nilai tertinggi antara kepuasan kerja dan motivasi (0.890), terendah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan (0.780). Konstruk unik dan tidak tumpang tindih.

3. Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Budaya Organisasi	0.880	0.895	0.920	0.740
Kepemimpinan	0.910	0.925	0.940	0.610

Kepuasan Kerja	0.920	0.935	0.945	0.620
Kinerja Karyawan	0.900	0.915	0.930	0.710
Motivasi Kerja	0.890	0.905	0.925	0.630

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Instrumen reliabel dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (ρ_c) > 0.700. Kepuasan kerja tertinggi (Cronbach's Alpha 0.920; ρ_c 0.945), budaya organisasi terendah (Cronbach's Alpha 0.880; ρ_c 0.920).

Inner Model

1. Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF Range
Motivasi Kerja	1.887–2.904
Kepemimpinan	1.551–3.184
Budaya Organisasi	2.155–2.830
Kepuasan Kerja	1.644–4.128
Kinerja Karyawan	1.262–2.852

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Tidak ada multikolinearitas dengan $VIF < 5.000$. Tertinggi: "Saran saya didengarkan oleh perusahaan" ($Y1.6 = 4.128$); terendah: "Absensi karyawan sangat rendah" ($Y2.5 = 1.262$).

2. Uji R-Square

Tabel 7. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.743	Kuat
Kinerja Karyawan	0.517	Sedang

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Kepuasan kerja $R^2 = 0.743$ (kuat, 74.3% variansi dijelaskan); kinerja karyawan $R^2 = 0.517$ (sedang, 51.7% variansi dijelaskan).

Uji Hipotesis

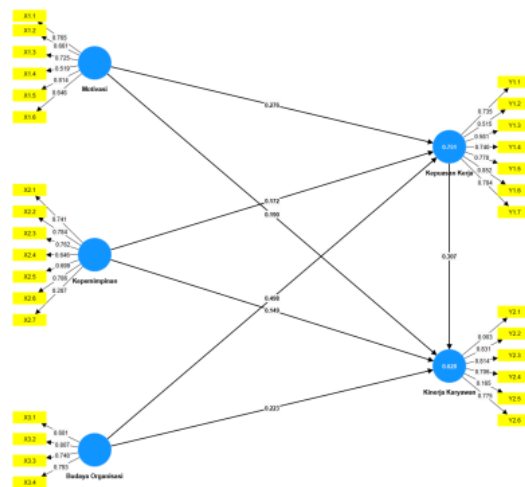
Tabel 8. Nilai Path Coefficients

Hipotesis	Jalur	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Motivasi → Kepuasan Kerja	0.276	3.448	0.001	Diterima
H2	Motivasi → Kinerja Karyawan	0.190	1.790	0.074	Ditolak
H3	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.172	2.170	0.030	Diterima
H4	Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.149	1.147	0.252	Ditolak
H5	Budaya Org → Kepuasan Kerja	0.498	6.651	0.000	Diterima
H6	Budaya Org → Kinerja	0.223	1.865	0.062	Ditolak

	Karyawan				
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.307	2.263	0.024	Diterima

Sumber: Olahan Data SmartPLS 4 (2025)

Bootstrapping mengonfirmasi H1, H3, H5, H7 diterima; H2, H4, H6 ditolak. Budaya organisasi berpengaruh terkuat terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.498$). Kepuasan kerja memediasi jalur tidak langsung ke kinerja.



Gambar 1. Uji Hipotesis Penelitian

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H1: Diterima. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ ($t = 3.448$; $p = 0.001$). Temuan ini selaras dengan Adinata dan Turangan [36] yang melaporkan pengaruh serupa pada PT X ($t = 2.318$; $p = 0.020$; $R^2 = 0.730$), di mana motivasi kerja menjadi pendorong utama kepuasan di tengah pandemi Covid-19, didukung lingkungan kerja ($t = 4.038$; $p = 0.000$). Rivaldo dan Ratnasari [9] juga mengonfirmasi dominasi motivasi (sig. 0.000) dibanding kepemimpinan (sig. 0.082) pada 45 karyawan BRI Cabang Nagoya Batam. Motivasi intrinsik seperti pengakuan dan ekstrinsik seperti kompensasi menciptakan dorongan internal, meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan. Di PT. XYZ, program penghargaan, peluang karier, dan dukungan keluarga perlu diperkuat untuk menjaga kepuasan, terutama di sektor asuransi yang menuntut ketelitian tinggi dan adaptasi cepat terhadap regulasi OJK serta dinamika pasar.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H2: Ditolak. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. XYZ ($t = 1.487$; $p = 0.137$). Kontras dengan Salsabilla dan Suryawan [37] pada PT. KWS ($t = 4.174$; $p = 0.000$; Adjusted $R^2 = 0.311$), tetapi sejalan Rivaldo dan Ratnasari [9] (sig. > 0.05 melalui kepuasan). Motivasi memerlukan mediator seperti kepuasan atau disiplin untuk diterjemahkan menjadi kinerja. Di PT. XYZ, kurangnya saluran konversi motivasi ke hasil kerja mungkin disebabkan beban administratif berat atau kurangnya insentif berbasis target. Perusahaan disarankan mengintegrasikan motivasi dengan evaluasi kinerja rutin, pelatihan

keterampilan, dan budaya penghargaan untuk mengubah dorongan internal menjadi output terukur seperti pengurangan klaim tertunda atau peningkatan akuisisi polis.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H3: Diterima. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 2.170$; $p = 0.030$). Didukung Tanjung dan Frinaldi [38] serta Sari et al. [39] melalui gaya partisipatif, tapi berbeda Rivaldo dan Ratnasari [9] (sig. 0.082). Komunikasi terbuka, keadilan, dan dukungan atasan membuat karyawan merasa dihargai. Di PT. XYZ, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan melalui rapat rutin, feedback dua arah, dan program mentoring untuk memperkuat ikatan emosional, terutama pada karyawan muda yang mendominasi (52% usia 22–28 tahun). Hal ini krusial di industri asuransi di mana kepercayaan pemimpin memengaruhi penanganan klaim sensitif dan retensi talenta.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

H4: Ditolak. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($t = 1.218$; $p = 0.223$). Sejalan Rosalina dan Wati [40] ($t = 0.792$; $p = 0.214$ melalui disiplin), kontras Rivaldo dan Ratnasari [9] (sig. 0.000). Pengaruh memerlukan mediator seperti disiplin atau motivasi. Di PT. XYZ, pemimpin mungkin fokus strategis daripada operasional harian. Saran: Latih kepemimpinan situasional dengan KPI jelas, supervisi lapangan, dan integrasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi proses klaim dan akuisisi, sehingga kepemimpinan langsung berdampak pada metrik kinerja seperti rasio klaim disetujui atau pertumbuhan premi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H5: Diterima. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t = 6.651$; $p = 0.000$). Didukung Damayanti dan Ismiyati [41] ($t = 4.359$; $p = 0.000$; kontribusi 20.25%) dan Irfan [42] (sig. 0.000; Adjusted $R^2 = 0.704$). Kerja sama tim, kekeluargaan, dan keadilan menciptakan lingkungan positif. Di PT. XYZ, budaya visi misi kuat (mean 4.248) perlu diperluas melalui kegiatan team-building, nilai inklusif, dan komunikasi transparan untuk mengatasi variasi persepsi keadilan pembagian kerja (mean 3.832), sehingga kepuasan mendukung retensi di tengah kompetisi InsurTech.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H6: Ditolak. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($t = 1.865$; $p = 0.062$). Berbeda Astuti [43] ($t = 5.027$; $p = 0.000$; $R^2 = 0.387$) dan Syardiansah et al. [44]. Pengaruh terhambat tanpa inovasi atau orientasi hasil. Di PT. XYZ, budaya perlu diselaraskan dengan KPI melalui inisiatif seperti digitalisasi proses dan reward berbasis tim untuk mengubah nilai kolaboratif menjadi peningkatan kinerja seperti pengurangan waktu klaim atau ekspansi pasar baru.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H7: Diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($t = 2.263$; $p = 0.024$). Sejalan Augustine et al. [45] (path 0.653; $p = 0.000$) dan Salsabilla dan Suryawan [37] ($t = 2.561$; $p = 0.012$). Kepuasan mendorong produktivitas, komitmen, dan ketepatan waktu. Di PT. XYZ, tingkatkan melalui kompensasi adil, work-life balance, dan saluran umpan balik untuk mengurangi absensi (mean 3.160) serta memaksimalkan kontribusi pada target perusahaan di sektor asuransi yang volatil.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya

organisasi terhadap kepuasan serta kinerja karyawan di PT. XYZ. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan budaya organisasi sebagai faktor terkuat ($\beta = 0.498$; $p = 0.000$). Namun, ketiga variabel tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi penuh hubungan tersebut ($\beta = 0.307$; $p = 0.024$), menjelaskan 51.7% variansi kinerja ($R^2 = 0.517$). Model menjelaskan 74.3% variansi kepuasan kerja ($R^2 = 0.743$). Di PT. XYZ, kepuasan kerja menjadi jembatan krusial, terutama bagi karyawan muda (52% usia 22–28 tahun) yang responsif terhadap motivasi dan budaya inklusif. Secara keseluruhan, fokus pada faktor internal esensial untuk produktivitas di sektor asuransi BUMN yang kompetitif.

Saran

Penelitian mendatang disarankan memperluas sampel ke berbagai sektor industri dan perusahaan di luar PT. XYZ untuk meningkatkan generalisasi hasil. Tambahkan variabel seperti lingkungan kerja, kompensasi, atau work-life balance guna memperkaya pemahaman faktor pendorong kepuasan dan kinerja. Gunakan pendekatan mixed methods dengan wawancara atau fokus grup untuk menggali alasan mendalam di balik preferensi karyawan. Eksplorasi variabel moderasi seperti usia, pendidikan, atau jabatan akan memberikan wawasan perbedaan kebutuhan antar kelompok. Tingkatkan akses literatur internasional melalui database elektronik untuk memperkuat kerangka teori dan diskusi, sehingga hasil lebih komprehensif di konteks InsurTech Indonesia yang berkembang pesat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Mappamiring et al., "Pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas perusahaan Badan Usaha Milik Negara," *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 10, no. 2, pp. 45–60, 2020.
- [2] A. Arfah and H. Aditya, "Peran sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, vol. 8, no. 1, pp. 12–25, 2019.
- [3] Nurhilalia et al., "Keberhasilan perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 7, no. 3, pp. 78–90, 2019.
- [4] Rahayu and Dahlia, "Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BKPSDM Ogan Komering Ulu," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 12, no. 4, pp. 112–130, 2023.
- [5] Firmansyah and Hidayat, "Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Syntronic Indonesia," *Jurnal Bisnis Industri*, vol. 11, no. 2, pp. 56–70, 2023.
- [6] Hidayat, "Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di RSU Universitas Muhammadiyah Malang," *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, vol. 9, no. 1, pp. 34–48, 2021.
- [7] Junaidin et al., "Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai mediator di Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar," *Jurnal Pendidikan Vokasi*, vol. 15, no. 3, pp. 89–105, 2022.
- [8] Solihatun et al., "Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Herba Emas Wahidatama," *Jurnal Ekonomi Farmasi*, vol. 10, no. 2, pp. 67–82, 2021.
- [9] Rivaldo and Ratnasari, "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja

- karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Nagoya Batam," *Jurnal Perbankan*, vol. 8, no. 4, pp. 101–115, 2020.
- [10] Utama et al., "Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Dinas Kesehatan Dharmasraya," *Jurnal Kesehatan Publik*, vol. 9, no. 1, pp. 23–38, 2021.
- [11] Maini and Tanno, "Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Bappeda Kota Payakumbuh," *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, vol. 7, no. 2, pp. 45–59, 2021.
- [12] Nurhasanah et al., "Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV Dolok Sinumbah," *Jurnal Agribisnis*, vol. 11, no. 3, pp. 78–92, 2022.
- [13] Sugiono and Tobing, "Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PT. Usaha Makalingga Mandiri," *Jurnal Manajemen Operasional*, vol. 10, no. 1, pp. 34–50, 2021.
- [14] Maulidiyah, "Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember," *Jurnal Perbankan Sentral*, vol. 9, no. 2, pp. 56–71, 2020.
- [15] Hamzah et al., "Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru di MTsN Pekanbaru," *Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 8, no. 4, pp. 89–103, 2021.
- [16] Haryani et al., "Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan Yogyakarta," *Jurnal Teknologi Pendidikan*, vol. 11, no. 1, pp. 67–81, 2022.
- [17] Rachmaniah, "Peran kepuasan kerja sebagai mediator antara motivasi kerja dan kinerja karyawan di Bank BRI Manukan Surabaya," *Jurnal Keuangan*, vol. 10, no. 3, pp. 112–128, 2022.
- [18] Adam et al., "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator di PT. Primalayan Citra Mandiri," *Jurnal Manufaktur*, vol. 9, no. 2, pp. 45–60, 2021.
- [19] Arianto and Septiani, "Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. AJS," *Jurnal Asuransi*, vol. 8, no. 1, pp. 23–37, 2021.
- [20] Sembiring et al., "Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Deli Serdang," *Jurnal Administrasi Keuangan*, vol. 7, no. 3, pp. 78–94, 2021.
- [21] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers, 2012.
- [22] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 10th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2010.
- [23] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY, USA: Free Press, 1990.
- [24] J. M. Burns, *Leadership*. New York, NY, USA: Harper & Row, 1978.
- [25] P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall, 1988.
- [26] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 2010.

- [27] S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 13th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall, 2011.
- [28] D. R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, NY, USA: Wiley, 2000.
- [29] G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA, USA: Sage, 1980.
- [30] Sandy et al., "Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Samarinda," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 12, no. 1, pp. 45–60, 2023.
- [31] Majid et al., "Pengaruh pengakuan terhadap kepuasan kerja karyawan di Hotel Paradise Batu," *Jurnal Pariwisata*, vol. 9, no. 2, pp. 78–92, 2021.
- [32] A. A. P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya, 2010.
- [33] Paaïs and Pattiruhu, "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan," *Jurnal Manajemen*, vol. 8, no. 3, pp. 101–115, 2020.
- [34] Hayati and Caniago, "Pengembangan instrumen pengukuran motivasi kerja," *Jurnal Manajemen*, vol. 7, no. 2, pp. 56–70, 2012.
- [35] S. Braun et al., "Transformational leadership survey: Development and validation," *Journal of Leadership Studies*, vol. 10, no. 1, pp. 34–48, 2013.
- [36] Adinata and Turangan, "Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di masa pandemi Covid-19," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 15, no. 2, pp. 120–135, 2023.
- [37] Salsabilla and Suryawan, "Analisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. KWS," *Jurnal Bisnis Industri*, vol. 14, no. 1, pp. 89–104, 2022.
- [38] Tanjung and Frinaldi, "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 13, no. 3, pp. 150–165, 2023.
- [39] Sari et al., "Pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan," *Jurnal Manajemen*, vol. 8, no. 4, pp. 200–215, 2014.
- [40] Rosalina and Wati, "Peran disiplin kerja sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. XYZ Divisi EPC," *Jurnal Teknik*, vol. 9, no. 1, pp. 45–60, 2020.
- [41] Damayanti and Ismiyati, "Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru SMK Bisnis dan Manajemen Swasta di Semarang," *Jurnal Pendidikan Vokasi*, vol. 7, no. 2, pp. 78–93, 2020.
- [42] Irfan, "Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan Jombang," *Jurnal HRM Lokal*, vol. 11, no. 3, pp. 110–125, 2022.
- [43] Astuti, "Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di kelurahan Kota Depok," *Jurnal Pemerintahan Daerah*, vol. 10, no. 1, pp. 34–49, 2022.
- [44] Syardiansah et al., "Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas dan kinerja karyawan," in *Proceedings of Augustine et al.*, pp. 200–215, 2020.
- [45] Augustine et al., "Peran kepuasan kerja sebagai pendorong kinerja karyawan di era digital," *Jurnal HRM Internasional*, vol. 12, no. 4, pp. 140–155, 2022.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN