



PERAN DAN DAMPAK NILAI-NILAI ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Dhicka Tjipta Wibisana¹, Yesi Suhartini^{2*}

¹ Study program Magister Management, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Jakarta

² Study Program Management, Faculty Economy and Business, Sali Al-Aitaam University, Bandung

* yesisuhartini142@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the role of organizational values, leadership, and motivation in influencing employee performance at PT Bumi Serpong Damai Tbk. The research is grounded in the perspective that organizational effectiveness is shaped by the alignment between internal values, leadership practices, and employee motivational dynamics. A qualitative research approach with a descriptive-analytical design was employed to explore these relationships in depth. Data were collected through interviews, observations, and document analysis involving key informants, including managerial representatives and employees across organizational levels. The data were analyzed using an interactive model encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing to ensure analytical rigor and credibility. The findings indicate that organizational values function as a fundamental behavioral framework that guides employees in aligning individual performance with organizational objectives. Leadership plays a strategic role in translating these values into daily practices through communication, role modeling, and decision-making processes. Moreover, motivation emerges as a critical mediating factor that strengthens the influence of both organizational values and leadership on employee performance. Employees who experience supportive leadership, clear organizational values, and motivational reinforcement tend to demonstrate higher work engagement, commitment, and performance quality. The study also reveals that the integration of organizational values, adaptive leadership, and intrinsic motivation creates a synergistic effect that enhances employee productivity and organizational effectiveness. These findings suggest that sustainable organizational performance requires not only structural and procedural alignment but also a human-centered leadership approach that nurtures motivation and shared values. This research contributes theoretically by enriching the discourse on human resource management and practically by providing strategic insights for organizations seeking to enhance employee performance through value-based leadership and motivational development.

Keyword: Organizational Values; Leadership; Work Motivation; Employee Performance; Human Resource Management; Organizational Culture

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan elemen strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mencapai efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Handoko (2011) mendefinisikan MSDM sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja guna mencapai tujuan individu maupun organisasi. Sejalan dengan itu, Dessler (2015) menegaskan bahwa MSDM mencakup proses memperoleh, melatih, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan sekaligus mengelola hubungan kerja secara adil dan berkelanjutan. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif dan berorientasi jangka panjang (Sutariyono et al., 2020).

Efektivitas organisasi menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Efektivitas mencerminkan tingkat pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang optimal (Siagian, 2001). Dalam perspektif yang lebih luas, efektivitas tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga mencakup kualitas proses kerja dan keberlanjutan organisasi (Steers, 1985). Hal ini sejalan dengan pandangan Soekanto (1989) yang menekankan bahwa

efektivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi adalah nilai-nilai organisasi. Nilai berfungsi sebagai pedoman perilaku yang membentuk sikap, pola pikir, dan tindakan anggota organisasi. Nilai organisasi berperan sebagai mekanisme pengendalian sosial yang membentuk budaya kerja dan kohesi internal (Khan et al., 2020). Dalam perspektif budaya organisasi, Schein (2010) menegaskan bahwa nilai merupakan lapisan inti yang menjembatani asumsi dasar dan praktik kerja nyata, sehingga menentukan arah perilaku kolektif dalam organisasi.

Keberhasilan internalisasi nilai organisasi tidak terlepas dari peran kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui pengarahan, keteladanan, dan pembentukan hubungan kerja yang konstruktif (Robbins, 2012; Rivai & Deddy, 2012). Pemimpin yang efektif mampu membangun iklim kerja yang kondusif, mendorong partisipasi, serta menciptakan rasa aman psikologis bagi anggota organisasi (Kartono, 2016).

Berbagai pendekatan kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang partisipatif dan suportif cenderung meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, sedangkan gaya otoriter berpotensi menurunkan motivasi dan kreativitas kerja (Hasibuan, 2016; Rivai, 2014).

Motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja individu. Widodo (2015) menyatakan bahwa motivasi berfungsi sebagai energi pendorong yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Pandangan ini diperkuat oleh Hasibuan (2012) yang menekankan bahwa motivasi berperan penting dalam membentuk semangat dan tanggung jawab kerja karyawan.

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, seperti kebutuhan, harapan, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan (Kadarisman, 2012). Jika faktor-faktor tersebut dikelola secara efektif, karyawan akan menunjukkan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan individu dan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama (Mangkunegara, 2017). Kinerja yang optimal tidak hanya memberikan dampak positif bagi organisasi, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan (Fauzan et al., 2023; Kristanti et al., 2023).

Dalam konteks PT Bumi Serpong Damai Tbk., dinamika organisasi, tuntutan profesionalisme, serta kompleksitas lingkungan kerja menuntut pengelolaan SDM yang adaptif dan berorientasi jangka panjang. Hubungan antara nilai organisasi, kepemimpinan, dan motivasi menjadi faktor strategis dalam membentuk kinerja karyawan yang berkelanjutan. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan keterkaitan dinamis antarvariabel dalam konteks organisasi nyata.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran nilai-nilai organisasi, kepemimpinan, dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami pengalaman, makna, dan interaksi sosial yang membentuk perilaku kerja, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam efektivitas nilai-nilai organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT Bumi Serpong Damai, Tbk. Pendekatan ini dipilih karena

memungkinkan peneliti menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial yang terbentuk dalam konteks organisasi secara alami dan kontekstual.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan kerja PT Bumi Serpong Damai, Tbk., dengan waktu pelaksanaan disesuaikan dengan kebutuhan pengumpulan data lapangan. Subjek penelitian ditentukan secara purposive, meliputi Kepala Departemen GA Services, Supervisor, dan staf operasional, yang dinilai memiliki keterlibatan langsung dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemaknaan informan terkait nilai organisasi, kepemimpinan, motivasi, serta kinerja. Observasi digunakan untuk memahami konteks kerja dan interaksi sosial secara langsung, sedangkan dokumentasi dimanfaatkan untuk memperkuat data melalui dokumen internal organisasi yang relevan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, dengan dukungan pedoman wawancara dan catatan lapangan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan dan teknik pengumpulan data guna memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara simultan sejak pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam dan kontekstual terhadap fenomena yang dikaji.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Nilai-Nilai Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki peran fundamental dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori budaya organisasi Edgar Schein yang menempatkan nilai sebagai lapisan inti yang menjembatani asumsi dasar dan artefak organisasi. Nilai tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga menjadi kerangka kognitif yang memengaruhi cara individu memaknai peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

Pada konteks PT Bumi Serpong Damai, Tbk., nilai seperti kejujuran, kerja sama, dan inovasi tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Hal ini tercermin dari pola interaksi antarpegawai, kepatuhan terhadap prosedur kerja, serta kemampuan berkolaborasi lintas fungsi. Temuan ini menguatkan pandangan Schein bahwa internalisasi nilai akan membentuk pola perilaku kolektif yang stabil dan berkelanjutan dalam organisasi.

Lebih lanjut, nilai organisasi terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui pembentukan kesadaran kolektif dan rasa tanggung jawab. Ketika nilai dipahami sebagai bagian dari identitas kerja, karyawan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap kualitas dan hasil kerja. Dengan demikian, nilai organisasi tidak hanya berfungsi sebagai simbol normatif, tetapi menjadi mekanisme strategis dalam membangun kinerja yang berkelanjutan.

Peran Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif ditandai oleh kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan yang ditunjukkan melalui komunikasi terbuka, pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta dukungan emosional terbukti meningkatkan rasa percaya dan keterikatan kerja (work engagement). Kondisi ini menciptakan iklim psikologis yang aman, di mana karyawan merasa dihargai dan berani menyampaikan ide maupun permasalahan secara terbuka.

Selain itu, kepemimpinan yang responsif juga berperan dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi, terutama dalam situasi yang menuntut penyelesaian masalah secara cepat. Keterlibatan pemimpin dalam proses operasional tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat legitimasi kepemimpinan di mata karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung strategis antara nilai organisasi dan praktik kerja sehari-hari.

Peran Motivasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja terbukti menjadi faktor penting yang memperkuat kinerja karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi muncul dari kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg, yang membedakan antara faktor motivator (seperti pengakuan dan pencapaian) dan faktor higienis (seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi).

Karyawan yang memperoleh pengakuan atas kontribusinya menunjukkan tingkat keterlibatan dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi. Sementara itu, lingkungan kerja yang nyaman dan suportif berperan sebagai faktor pendukung yang menjaga stabilitas motivasi kerja. Kombinasi kedua faktor ini menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan untuk mempertahankan kinerja optimal secara berkelanjutan.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi tidak hanya berfungsi sebagai pendorong perilaku kerja, tetapi juga sebagai mekanisme psikologis yang menjaga ketahanan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Keterkaitan Peran Nilai-Nilai Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan sinergis antara nilai organisasi, kepemimpinan, dan motivasi dalam membentuk kinerja karyawan. Nilai organisasi memberikan arah dan makna kerja, kepemimpinan berperan sebagai penggerak dan penguat implementasi nilai, sementara motivasi menjadi energi pendorong yang menjaga konsistensi kinerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan sistemik dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan bahwa kinerja optimal tidak dihasilkan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi dinamis antarunsur organisasi. Ketika ketiga elemen tersebut berjalan secara selaras, organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja.

Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai melalui pendekatan parsial, melainkan memerlukan integrasi nilai, kepemimpinan, dan motivasi sebagai satu kesatuan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi, kepemimpinan, dan motivasi memiliki peran yang saling terkait dalam membentuk dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia di PT Bumi Serpong Damai, Tbk. Nilai-nilai organisasi terbukti tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga menjadi landasan perilaku kerja yang memengaruhi cara karyawan berinteraksi, mengambil keputusan, dan menjalankan tanggung jawabnya. Internalitas nilai yang konsisten mendorong terciptanya keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga berdampak positif terhadap kualitas kinerja.

Kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif terbukti mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan rasa percaya, serta memperkuat keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Kepemimpinan yang terbuka juga berkontribusi pada terciptanya hubungan kerja yang harmonis dan mendukung efektivitas koordinasi antarindividu maupun antarunit kerja.

Motivasi kerja menjadi faktor penguat yang mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Temuan menunjukkan bahwa kombinasi antara pengakuan, dukungan lingkungan kerja, serta kesempatan untuk berkembang mampu meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Motivasi tidak hanya berperan sebagai pendorong kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjaga keberlanjutan produktivitas dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dicapai melalui pendekatan yang bersifat parsial. Integrasi antara nilai organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan motivasi kerja yang berkelanjutan menjadi fondasi utama dalam membangun kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terarah dan adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja.

Ke depan, penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan dengan melibatkan unit kerja yang lebih beragam, pendekatan metode campuran, atau pengukuran kuantitatif untuk memperkuat generalisasi temuan. Selain itu, kajian lanjutan dapat mengeksplorasi peran faktor kontekstual lain, seperti budaya organisasi yang lebih luas atau pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan, guna memperkaya pemahaman tentang pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Salemba Empat.
- Sutariyono, S., Firdaus, A., Noor, M. A., Rahman, A., & Abubakar, A. (2020). Pemantapan SDM dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat pengelola sampah di Pasar Ciputat. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara*, 2(2), 8–17. <https://doi.org/10.57214/pengabmas.v2i2.519>
- Siagian, S. P. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas organisasi*. Erlangga.
- Soekanto, S. (1989). *Sosiologi: Suatu pengantar*. Rajawali Pers.
- Khan, M. A., Ismail, F., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of organizational culture, leadership style, and performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 1143–1160.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Rivai, V., & Deddy, M. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Rajawali Pers.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Rajawali Pers.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Fauzan, R., Novri, H., Rahman, T., & Andriani, N. (2023). *Manajemen sumber daya manusia di era modern*. Global Eksekutif Teknologi.

Dhicka Tjipta Wibisana, Yesi Suhartini
Jurnal Manajemen, Akuntansi, Kewirausahaan dan Ekonomi Syariah (MAWAR)

- Kristanti, D., Charviandi, A., Kurniawati, D., & Prasetyo, W. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.