

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASIKERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Mila Fursiana Salma Musfiroh¹, TitikHinawati², Diana Febi Swasti³

¹²³Progam Studi Perbankan Syari'ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Sains Al-Qur'an

milafursiana@unsiq.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel :

Diterima : 7 Maret 2022

Disetujui : 27 Mei 2022

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan

ABSTRAK

Tujuan penelitian untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kinerja sebagai variabel intervening pada karyawan BSI KCP Banjarnegara. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, dan merupakan penelitian populasi dengan jumlah responden sebanyak 60 karyawan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dan uji sobel.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi yang besar menunjukkan kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) cukup kuat.

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel :

Received: 7 March 2022

Accepted: 25 May 2022

Keywords: Leadership Style, Organizational Culture, Work Motivation, Employee Satisfaction and Employee Performance.

ABSTRACT

The purpose of the study was to prove the influence of leadership style, organizational culture and work motivation on employee performance with performance satisfaction as an intervention variable for BSI KCP Banjarnegara employees. This research is a causal associative research using a quantitative approach, and is a population study with a total of 60 employees as respondents. while data collection using questionnaires, data analysis was carried out using multiple linear regression analysis and Sobel's test.

The results of testing the hypothesis show that the leadership style variable has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture has a positive and significant effect on employee performance. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance. Employee satisfaction is able to mediate the influence of leadership style on employee performance. Employee satisfaction is able to mediate the influence of organizational culture on employee performance.

Employee satisfaction is able to mediate the effect of work motivation on employee performance. The results of a large coefficient of determination indicate the ability of the independent variables (leadership style, organizational culture and work motivation) in explaining the dependent variable (employee performance) is quite strong.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap menunjukkan eksistensinya, maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya dengan menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Brown menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi (Brown, 2000).

Kinerja karyawan merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam beberapa hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, dan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Porter & Lawler, 1968).

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Bass et al., 2003); (Locander et al., 2002). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir et al., 2002). Ogbonna dan Harris (2000) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United Kingdom, menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat.

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor penentu berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses. Seorang pemimpin yang baik adalah seorang yang tidak melaksanakan sendiri tindakan yang bersifat operasional, tetapi mengambil keputusan, kebijakan dan mengarahkan orang lain untuk melaksanakan keputusan yang diambil sesuai dengan kebijakan yang telah diputuskan (Martoyo, 2007). Pemimpin organisasi harus mampu menggunakan kewenangannya untuk merubah sikap dan perilaku karyawan agar bekerja dengan giat dan berkeinginan mencapai hasil yang optimal. Gaya kepemimpinan digunakan untuk mempengaruhi kinerja karyawan melalui pikiran, perasan, sikap dan perilaku anggota organisasi atau bawahan.

Budaya organisasi secara realistis mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, karena kesadaran pemimpin perusahaan ataupun karyawan terhadap pengaruh budaya organisasi dapat memberikan semangat yang kuat untuk mempertahankan, memelihara, dan mengembangkan budaya organisasi tersebut sebagai daya dorong yang kuat untuk kemajuan organisasi perusahaan (Robbins & Judge, 2008). Budaya organisasi perusahaan (*corporate culture*) yang kuat akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri karyawan sehingga mampu menampilkan kinerja yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi seluruh karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja kerja karyawan (Siagian, 1986).

Salah satu faktor yang dianggap penting bagi peningkatan kinerja yaitu adanya motivasi karyawan. Motivasi kerja adalah jiwa pendorong yang kuat bagi manusia untuk melakukan suatu pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan dan kebutuhan yang ingin dicapainya. Frederick W. Taylor dalam Soeprihanto menyatakan bahwa konsep dasar teori motivasi yaitu seorang akan bersedia bekerja dengan baik, bila orang berkeyakinan akan memperoleh imbalan yang ada kaitannya langsung dengan kerjanya. Konsep ini berarti bahwa seorang akan menurun semangatnya dalam bekerja, apabila imbalan yang berbentuk natural maupun uang tidak terpenuhi (Soeprihanto, 2001).

BSI KCP Banjarnegara sebagai salah satu lembaga keuangan di Kabupaten Banjarnegara, memiliki visi dan misi yang cukup baik, maka sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja setiap karyawannya sesuai dengan tujuan bank tersebut. Fenomena yang terjadi, seringkali karyawan menunjukkan kinerja yang kurang optimal. Berdasarkan survey mereka beranggapan bahwa ada 3 faktor yang menjadikan kinerja karyawan menurun yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang kurang baik, serta pemberian motivasi terhadap karyawan masih kurang.

Budaya organisasional adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan perusahaan. Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan (Robbins & Judge, 2008).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Eki Candra (2020). Adapun perbedaannya adalah variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ditambah satu variabel motivasi kerja. Selain itu mengambil sampel karyawan BSI KCP Banjarnegara sedangkan penelitian Eki Candra (2020) mengambil sampel karyawan Outsourcing di Departemen Logistics Transportation PT. Chevron Pacific Indonesia.

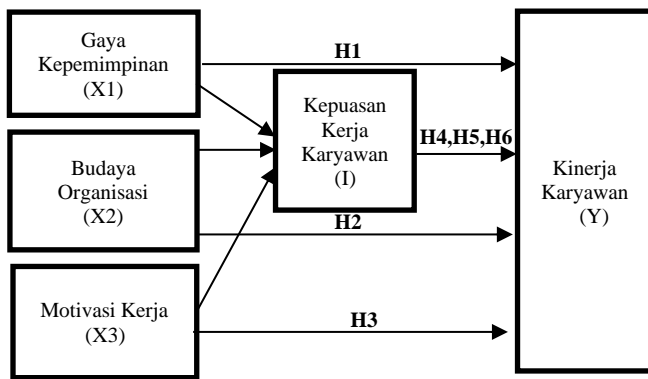
Dengan demikian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara?

1.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian ini, dituangkan dalam konsep model penelitian yang nantinya akan dijadikan sebagai acuan kerja dalam menganalisis data, dan dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 1.1
Model Penelitian



2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dikategorikan penelitian asosiatif kausal dengan teknik kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, sehingga dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel (*independen*) mempengaruhi variabel yang lain (*dependen*). Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya (Sugiyono, 2015).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BSI KCP Banjarnegara yaitu berjumlah 60 karyawan, dan pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus” (Sugiyono, 2015). Adapun pengumpulan datanya menggunakan kuesioner yaitu kumpulan pertanyaan tertulis yang mana responden mencatat jawaban mereka biasanya dengan menegaskan alternatif tertutup (Bougie & Sekaran, 2019). Setelah semua data terkumpul dilakukan analisis data, diawali dengan uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, dan Uji Sobel (Ghozali, 2011).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Analisis Data

3.1.1. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Tabel. 3.1
Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,20847826
Most Extreme Differences	Absolute	,106
	Positive	,080
	Negative	-,106
Test Statistic		,106
Asymp. Sig. (2-tailed)		,094 ^c

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa hasil perhitungan normalitas dengan variabel dependen Kinerja Karyawan BSI KCP Banjarnegara memiliki probabilitas tingkat signifikan di atas tingkat $\alpha = 0,05$ yaitu 0,094. Hal ini berarti dalam model regresi terdapat variabel residual yang terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinieritas

Tabel. 3.2
Uji Multikolinieritas

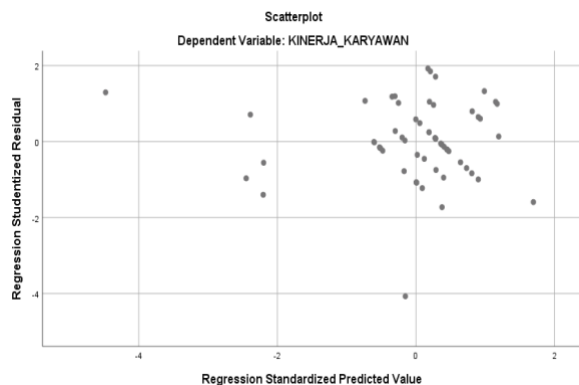
Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan	,838	1,193	Tidak ada multikolinieritas
Budaya Organisasi	,781	1,280	Tidak ada multikolinieritas
Motivasi Kerja	,703	1,423	Tidak ada multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Dari tabel 4.10 di atas, terlihat tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0,10. Sedangkan hasil perhitungan VIF menunjukkan tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

c. Uji Heteroskedasitas

Gambar 3.1
Uji Heteroskedasitas



Sumber: Data primer diolah, 2021.

Dari grafik *scatterplots* terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y (Kinerja Karyawan). Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.1.2. Uji Regresi Linier Berganda

Tabel. 3.3

Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized	Standardized	t	Sig.
		Coefficients	Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,459	1,556	-2,865	,006
	Gaya Kepemimpinan	,766	,079	,695	,000
	Budaya Organisasi	,186	,082	,170	,027
	Motivasi Kerja	,173	,067	,203	,013

Sumber: Data Primer yang diolah,2021

Berdasarkan hasil regresi linier berganda table 3.3 di atas, maka untuk menjawab H1, H2, dan H3 dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = (-4,459) + 0,766X_1 + 0,186X_2 + 0,173X_3 + 1,240$$

Konstanta $\alpha = (-4,459)$ menunjukkan bahwa tanpa dipengaruhi variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja tidak ada atau nilainya adalah 0 dan kinerja karyawan nilainya sebesar -4,459, maka kinerja karyawan BSI KCP Banjarnegara yang menjadi responden dalam penelitian ini belum melakukan kinerja dengan baik.

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X1) sebesar 0,766 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan BSI KCP Banjarnegara akan meningkat, dengan asumsi variabel-variabel lain dianggap tetap (konstan).

Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X2) sebesar 0,186 dan nilai signifikansi $0,027 < 0,05$. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Artinya semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan BSI KCP Banjarnegara akan meningkat, dengan asumsi variabel-variabel lain dianggap tetap (konstan).

Koefisien regresi variabel motivasi kerja (X3) sebesar 0,173 dan signifikansi $0,013 < 0,05$. Koefisien bernilai positif artinya ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. Artinya semakin baik motivasi kerja karyawan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Dengan asumsi variabel-variabel lain dianggap tetap (konstan).

3.1.3. Uji Sobel

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara.

Tabel. 3.4

Uji Hipotesis 4

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION						
	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,4420	0776	,2899	,5941	5,6950	,0000

Sumber: data primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 3.4, diketahui nilai uji gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada BSI

Wonsobo, menunjukan *p*-value dari *indirect effect* = 0,4420 dengan tingkat signifikan $0,0000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 yang menyatakan bahwa Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada BSI Banjarnegara diterima karena terdapat pengaruh yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening pada BSI Banjarnegara.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara.

Tabel. 3.5
 Uji Hipotesis 5

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USING NORMAL DISTRIBUTION						
	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,4218	,0829	,2593	,5843	5,0869	,0000

Sumber : Data primer diolah,2021.

Berdasarkan tabel 3.5, diketahui nilai uji Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara, menunjukan *p*-value dari *indirect effect* = 0,4218 dengan tingkat signifikan $0,0000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 yang menyatakan bahwa Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegaraditerima karena terdapat pengaruh yang positif antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara

Tabel 3.6
 Uji Hipotesis 6

INDIRECT EFFECT And SIGNIFICANCE USINGNORMAL DISTRIBUTION						
---	--	--	--	--	--	--

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	,0575	,0199	,0185	,0964	2,8936	,0038

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 3.6, diketahui nilai uji Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara, menunjukan *p*-value dari *indirect effect* = 0,0575 dengan tingkat signifikan $0,0038 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 yang menyatakan bahwa Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara diterima karena terdapat pengaruh yang positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai variabel intervening pada BSI KCP Banjarnegara.

3.2 Pembahasan

Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara menunjukan hasil Ha diterima dan Ho ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang di bangun oleh atasan di BSI KCP Banjarnegara, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan gaya kepemimpinan yang ada, karena apabila BSI KCP Banjarnegara meningkatkan gaya kepemimpinan dengan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Gaya kepemimpinan di BSI KCP Banjarnegara memiliki perilaku senang menerima saran, pendapat dan kritikan dari bawahan. Gaya kepemimpinan yang perlu dipertahankan terutama pada aspek melibatkan karyawan dalam hal pengambilan keputusan dan perlu meningkatkan aspek dimana pimpinan harus memperhatikan kepentingan karyawan maupun kepentingan bank sehingga dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut, akan meningkatkan

kinerja karyawan yang ada di BSI KCP Banjarnegara.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Candra, 2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara menunjukkan hasil H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di BSI KCP Banjarnegara, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan budaya organisasi di BSI KCP Banjarnegara, karena apabila budaya organisasi ditingkatkan dengan baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Rizondra et al., 2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya semakin baik budaya dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BSI KCP Banjarnegara menunjukkan hasil H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik atau semakin banyak motivasi kerja yang didapat karyawan BSI KCP Banjarnegara, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan motivasi kerja yang ada, karena apabila BSI KCP Banjarnegara meningkatkan motivasi kerja yang baik kepada karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Motivasi pada dasarnya akan dapat menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku karyawan BSI KCP Banjarnegara supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang memuaskan, motivasi semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan kepada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri karyawan untuk berperilaku dengan cara tertentu untuk mencapai tujuannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Brury, 2016) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0.010 artinya semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan pada lingkungan kerja maka kinerja pegawai juga akan meningkat begitupun sebaliknya.

Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan karyawan (I) sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara yang dimediasi / intervening oleh kepuasan karyawan menunjukkan hasil H_a diterima dan H_0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan mampu mengintervening / memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ada pada BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga dapat meningkatkan terjadinya kinerja yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Hartanto, 2014) yang menyatakan kepuasan kerja menjadi variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan karyawan (I) sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP

Banjarnegara yang dimediasi / intervening oleh kepuasan karyawan menunjukkan hasil Ha diterima dan Ho ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan mampu mengintervening / memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada pada BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Rizondra et al., 2013) yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan mempunyai pengaruh dalam memediasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dikarenakan kepuasan karyawan timbul karena adanya budaya organisasi yang baik yang diberikan oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y) dengan kepuasan karyawan (I) sebagai variabel intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara yang dimediasi / intervening oleh kepuasan karyawan menunjukkan hasil Ha diterima dan Ho ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan karyawan mampu mengintervening / memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan baik dari rekan kerja atau atasan yang ada pada BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Rizondra et al., 2013) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja pegawai dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin demokratis pimpinan menerapkan gaya kepemimpinannya, maka semakin baik kinerja karyawan. (H1 diterima)
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada di BSI KCP Banjarnegara, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. (H2 diterima)
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan baik dari rekan kerja maupun atasan di BSI KCP Banjarnegara, maka kinerja karyawan juga semakin meningkat. (H3 diterima)
4. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang timbul pada BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga dapat meningkatkan terjadinya kinerja yang baik. (H4 diterima)
5. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang ada pada BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga dapat meningkatkan terjadinya kinerja yang baik. (H5 diterima)
6. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BSI KCP Banjarnegara. Hal ini berarti semakin banyak motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan yang ada di BSI KCP Banjarnegara, maka karyawan akan merasa puas sehingga dapat meningkatkan terjadinya kinerja yang baik. (H6 diterima)

4. PENUTUP

4.1. Simpulan

4.2. Saran

1. BSI KCP Banjarnegara harus meningkatkan gaya kepemimpinan yang demokratis agar kinerja karyawan dalam perusahaan semakin baik.
2. BSI KCP Banjarnegara harus meningkatkan budaya organisasi yang baik di dalam perusahaan, karena dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan tercipta kinerja yang baik pula.
3. Motivasi kerja merupakan salah satu peran yang penting dalam meningkatkan mood karyawan. Oleh karena itu pihak BSI KCP Banjarnegara harus memberikan motivasi yang baik terhadap karyawan baik motivasi dari rekan kerja maupun dari atasan.

4.3. Implikasi

Penelitian mendatang perlu adanya perluasan penelitian dengan menambah variable independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu indikator-indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian dapat ditambah dengan indikator-indikator lain diluar penelitian ini yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Brown, H. D. (2000). *Principles of language learning and teaching* (Vol. 4). Longman New York.
- Brury, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Candra, E. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ar-Ribhu*, 3(1), 1–23.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip.
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada CV. Timur Jaya. *Agora*, 2(2), 979–983.
- Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 149–163.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Mas'Ud, F. (2004). Survai diagnosis organisasional konsep dan aplikasi. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*.
- Rizondra, P., Fitri, D., & Kamela, I. (2013). Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja pegawai sebagai intervening variabel pada dipertahortnabun kabupaten pesisir selatan. *Ejurnal Bung Hatta*, 3(2), 1–17.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi edisi ke-12*. Jakarta: Salemba Empat, 11.
- Siagian, H. (1986). *Manajemen: Suatu pengantar*. Penerbit Alumni.
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta.