

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Silahul Mukmin

heromukmin@gmail.com

Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Indra Prasetyo

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The aimed of this study was to determine the effect of leadership style and organizational culture on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This type of research used quantitative research. Data collected used questionnaires and documentation with a total sample of 50 people.. Data analysis techniques used are descriptive analysis and path analysis. The results showed that 1) Significant influential leadership style on job satisfaction. 2) Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. 3) Leadership style has a significant effect on employee performance. 4) Organizational Culture signifies significant effect on employee performance. 5) Job satisfaction has a significant effect on employee performance. 6) Job satisfaction is an intervening variable between leadership style and employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence. 7) Job satisfaction is an intervening variable between organizational culture on employee performance because the value of indirect influence is greater than direct influence.

Keywords: *leadership style, organizational culture, employee performance, employee satisfaction*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Data dikumpulkan menggunakan kuisioner dan dokumentasi dengan jumlah sampel 50 orang. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan analisis path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. 7) Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia organisasi (Setyaningdyah, *et al.*, 2013:140). Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, diperlukan karyawan dengan kinerja baik pula. Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kehadiran (Mathis & Jackson, 2006:378). Kuantitas dapat dilihat dari berapa banyak jumlah unit maupun aktivitas yang mampu dihasilkan karyawan dalam waktu tertentu, sedangkan kualitas berkaitan dengan kesesuaian hasil dan tujuan yang direncanakan organisasi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (*leadership*) sebagaimana Harahap (2017:2) yang menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu penggerak organisasi untuk mempengaruhi dan menggerakkan karyawan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan,

mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Bass dan Avolio (1993:160-175) dan Schein (2004:25) menyatakan bahwa seorang pemimpin membentuk budaya dan pada gilirannya dibentuk oleh budaya yang dihasilkan. Schein (2004:25) mengobservasikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan adalah saling berhubungan. Ia mengilustrasikan interkoneksi ini dengan melihat hubungan antara kepemimpinan dan budaya dalam konteks siklus kehidupan organisasi. Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Abdul Rashid *et al.*, 2003:708).

Visi PT. Bank Syariah Mandiri adalah: Bank Syariah terdepan dan modern. Sedangkan Misi PT. Bank Syariah Mandiri:

1. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
2. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
3. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
4. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
5. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
6. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (*Corporate Plan*) tahun 2016-2020, telah dilaksanakan program pengembangan kualifikasi sumber daya manusia

profesional secara konsisten melalui sistem pengelolaan SDM terpadu.

Budaya PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang yang terdapat dalam Shared Value "ETHIC" merupakan komitmen kepedulian untuk memberikan layanan terbaik dengan semangat pelayanan profesional dan berorientasi pada kepuasan nasabah. "ETHIC" yang terdiri dari excellent, team work, humanity, integrity dan customer focus yaitu kecepatan pelayanan yang akan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Dari budaya perusahaan yang dimiliki PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang dimana salah satunya berorientasi pada kepuasan pelanggan, dapat dipertanyakan apakah budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan? Terdapat aspek dalam nilai-nilai budaya perusahaan yang mampu memenuhi harapan karyawan, sehingga para karyawan dan anggota organisasi mendapatkan kepuasan kerja dalam kerjanya, aspek tersebut bisa berwujud inovasi yang dihargai tinggi dalam budaya perusahaan tersebut, penghargaan akan kesamaan derajat diantara semua karyawan yang dipegang teguh oleh semua anggota perusahaan, atau juga nilai-nilai hubungan antara pimpinan dan bawahan yang tidak diskriminatif.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai

variabel tidak bebas (terpengaruh).

Pada tahun 2017 dilakukan survey kepuasan karyawan yang dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Bank Syariah Mandiri cabang Sampang dengan jumlah responden sebanyak 39 orang karyawan. Survey ini memiliki 7 item yang diteliti dalam hal kepuasan kerja karyawan yaitu penghasilan, kesejahteraan, pengembangan karir, rekrutmen, pendidikan dan latihan, penilaian kinerja karyawan, dan sistem informasi SDM. Kesimpulan dari survey tersebut adalah terdapat item penghasilan, sistem pengembangan karir, sistem rekrutmen dan sistem informasi SDM yang menunjukkan ketidakpuasan karyawan lebih besar persentase daripada kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, perlu dilakukan penelitian apakah faktor gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini akan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana penelitian ini akan dilakukan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

TINJAUAN TEORETIS

Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan berbuat baik (Rivai dan Mulyadi, 2013:42). Selanjutnya dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah

sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Ivancevich, dkk. (2006:213) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Budaya Organisasi

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 (Mas'ud, 2004). 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

Herzberg dengan teorinya tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan faktor Motivator-Hygiene. Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Sedangkan faktor hygiene yang berkaitan kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, hubungan kerja dan kondisi kerja. Disimpulkan faktor hygiene hanya dapat mengeliminasi ketidakpuasan saja, tidak mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja, sedangkan faktor motivator akan dapat meningkatkan kepuasan kerja,

apabila faktor ini ada. Menurut Herzberg (dalam Griffin, 2013:93) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain faktor motivasi seperti pencapaian dan pengakuan dalam suatu pekerjaan yang berdampak pada kepuasan dan motivasi serta faktor *higienie* yang keluar sebagai respon mengenai ketidakpuasan dan kurangnya motivasi.

Kinerja Karyawan

Samsudin dalam Rahadi (2010:1) menyebutkan bahwa: "Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan". Sedangkan Maharjan (dalam Juniantara, 2015:24) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatori (penjelasan) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini dikenal juga sebagai penelitian studi kasus. Populasi penelitian ini adalah karyawan cabang yang terdiri dari banking staff dan non banking staff sejumlah 50 karyawan. Untuk kuesioner kinerja karyawan diisi oleh manager masing-masing divisi. Pengambilan sampel ini didasarkan pada pendapat Arikunto (2016: 112) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi. Jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-

25%. Pengambilan sampel menggunakan metode *sensus*, karena poupulasi kurang dari 100 maka dijadikan sampel penelitian semuanya, yaitu 50 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner dengan skala likert 1-5. Teknik pengumpulan data yang kedua dalam bentuk dokumentasi dari berbagai informasi yang berhubungan dengan obyek penelitian yang diperoleh dari perusahaan, seperti profil perusahaan, data karyawan, dan sebagainya.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrumen. Menurut Sugiyono (2011:115) suatu instrumen dikatakan valid diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total apabila hasil nilai korelasi r hasil korelasi lebih besar dari r tabel maka dikatakan tidak valid dan apabila nilai r hitung lebih kecil dari r tabel maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak valid.

Instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Menurut Arikunto (2016:154) dikatakan reliabel apabila nilai *Crobach Alpha* lebih besar dari 0,6.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan ataupun persepsi responden terhadap variabel yang diteliti yang dikelompokkan berdasarkan kriteria skala yang digunakan sehingga lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan. Analisis deskriptif yang digunakan meliputi nilai rata-rata ataupun persentase.

Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis jalur yang tepat menggunakan uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, normalitas, autokorelasi, dan linieritas.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* karena penelitian ini dirancang untuk melihat hubungan antar variabel yang sifatnya kausal yaitu variabel-variabel bebas diuji apakah mempunyai pengaruh secara langsung terhadap variabel terikat dan variabel bebas mempunyai pengaruh tidak langsung/melalui variabel intervening terhadap variabel terikat. Pengolahan data dengan teknik *path analysis* ini dibantu dengan program SPSS.

Model persamaan diagram jalur berdasarkan penelitian ini adalah:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e_2 \quad (2)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian pada kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang berlokasi di Jl. Kyai H. Wahid Hasyim No. 24, RW. VI, Gn. Sekar, Kecamatan Sampang, Kabupaten Sampang, Jawa Timur 69216, Indonesia. Cabang tersebut mulai didirikan pada April 2010, dan sejak terhitung November 2017 berganti kepemimpinan yang baru dari kepemimpinan pertama sejak mulai cabang didirikan. Keberadaan PT. bank Syariah mandiri merupakan satu-satunya Bank umum Syariah yang berada di kabupaten Sampang yang melayani transaksional berbasis syariah. Layanan yang dapat dinikmati oleh nasabah berupa tabungan, pembiayaan dan jasa- jasa lainnya. Terhitung sejak Desember 2017 outlet Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang bisa melayani masyarakat dalam produk gadai (rahn).

Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	90%
	Perempuan	5	10%
Usia	24-30 tahun	38	76%
	31- 40 tahun	10	20%
	41- 52 tahun	2	4%
Jabatan	Manager operasional	1	2%
	Manager BOSM	1	2%
	Pelaksana Bisnis	3	6%
	Pelaksana Operasional	9	18%
	Sales marketing	25	50%
	Driver	2	4%
	Office Boy	2	4%
Masa Kerja	Security	7	14%
	1-5 tahun	33	66%
	6-10 tahun	15	30%
Tingkat Pendidikan	11-22 tahun	2	4%
	S1/Sederajat	39	78
	SMA/Sederajat	11	22

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa karakteristik responden yang dominan yaitu berjenis kelamin laki-laki dengan usia berkisar 24-30 tahun, jabatan sales marketing dengan masa kerja 1-5 tahun dan memiliki tingkat pendidikan S1/Sederajat.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas penelitian ini menggunakan SPSS 18,0 sebagai uji kualitas instrumen penelitian, hasil yang didapatkan dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
Gaya Kepemimpinan (X1)	X11	0,416	0,279	Valid	0,747	Reliabel
	X12	0,559	0,279	Valid		
	X13	0,422	0,279	Valid		
	X14	0,452	0,279	Valid		
	X15	0,414	0,279	Valid		
	X16	0,382	0,279	Valid		
	X17	0,422	0,279	Valid		
	X18	0,455	0,279	Valid		
Budaya Organisasi (X2)	X21	0,413	0,279	Valid	0,819	Reliabel
	X22	0,457	0,279	Valid		
	X23	0,536	0,279	Valid		
	X24	0,412	0,279	Valid		
	X25	0,467	0,279	Valid		
	X26	0,536	0,279	Valid		

Variabel	Indikator	R hitung	R tabel	Status	Cronbach Alpha	Status
	X27	0,378	0,279	Valid		
	X28	0,461	0,279	Valid		
	X29	0,642	0,279	Valid		
	X210	0,501	0,279	Valid		
	X211	0,418	0,279	Valid		
	X212	0,426	0,279	Valid		
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,452	0,279	Valid	0,817	Reliabel
	Z2	0,513	0,279	Valid		
	Z3	0,549	0,279	Valid		
	Z4	0,554	0,279	Valid		
	Z5	0,463	0,279	Valid		
	Z6	0,485	0,279	Valid		
	Z7	0,531	0,279	Valid		
	Z8	0,435	0,279	Valid		
	Z9	0,542	0,279	Valid		
	Z10	0,441	0,279	Valid		
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,496	0,279	Valid	0,876	Reliabel
	Y2	0,481	0,279	Valid		
	Y3	0,492	0,279	Valid		
	Y4	0,495	0,279	Valid		
	Y5	0,565	0,279	Valid		
	Y6	0,535	0,279	Valid		
	Y7	0,579	0,279	Valid		
	Y8	0,482	0,279	Valid		
	Y9	0,460	0,279	Valid		
	Y10	0,474	0,279	Valid		
	Y11	0,530	0,279	Valid		
	Y12	0,457	0,279	Valid		
	Y13	0,511	0,279	Valid		
	Y14	0,534	0,279	Valid		
	Y15	0,629	0,279	Valid		
	Y16	0,527	0,279	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa r hitung lebih besar dari R tabel, sehingga seluruh item pertanyaan masing-masing variabel dinyatakan valid, sedangkan nilai cronbach alpha dihasilkan lebih besar dari 0,6, sehingga dapat dinyatakan reliabel dan dapat digunakan.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk memenuhi prasyarat sebelum dilakukan analisis jalur yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda. Hasil yang didapatkan dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik

Model	Uji	Alat Uji	Hasil
Persamaan 1	Multikolinieritas	Nilai VIF dan Tolerance	Tidak terjadi multikolinieritas

	Heteroskedastisitas	Glejser	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Normalitas	Kolmogorov Smirnov with Liliefors	Residual Normal
	Autokorelasi	Durbin Watson	Tidak terjadi autokorelasi
	Linieritas	Scatterplot	Model berbentuk linier
Persamaan 2	Multikolinieritas	Nilai VIF dan Tolerance	Tidak terjadi multikolinieritas
	Heteroskedastisitas	Glejser	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Normalitas	Kolmogorov Smirnov with Liliefors	Residual Normal
	Autokorelasi	Durbin Watson	Tidak terjadi autokorelasi
	Linieritas	Scatterplot	Model berbentuk linier

Sumber : Hasil Analisis

Berdasarkan tabel 3 didapatkan dalam model persamaan 1 dan model persamaan 2 memenuhi asumsi yang dipersyaratkan sehingga dapat dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

Analisis Jalur

Model persamaan struktural 1 yaitu : $Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$, setelah dilakukan analisis regresi berganda menggunakan

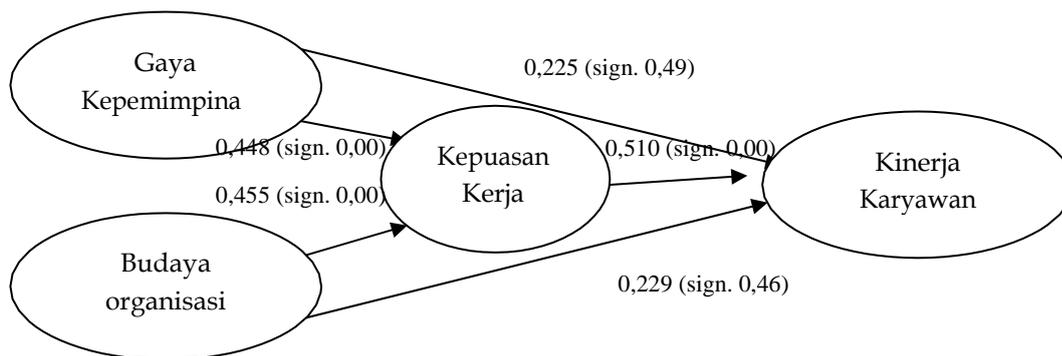
SPSS didapatkan hasil yang dapat dilihat pada tabel 4. Sedangkan Model struktural 2 yaitu: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e_2$, setelah dilakukan analisis regresi berganda menggunakan SPSS didapatkan hasil yang dapat dilihat pada tabel 5. Untuk model persamaan yang terbentuk terangkum dalam gambar 2.

Tabel 4. Hasil Analisis Model Persamaan 1

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Ket
(Constant)	2,656	3,908				
Gaya Kepemimpinan	,568	,148	,448	3,833	,000	Signifikan
Budaya Organisasi	,422	,108	,455	3,888	,000	Signifikan

Tabel 5. Hasil Analisis Model Persamaan 2

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Ket
(Constant)	12,172	4,620		2,635	,011	
Gaya Kepemimpinan	,404	,200	,225	2,022	,049	Signifikan
Budaya Organisasi	,300	,147	,229	2,047	,046	Signifikan
Kepuasan Kerja	,722	,172	,510	4,205	,000	Signifikan



Gambar 2. Model Persamaan Penelitian

Tabel 4 dan 5 serta gambar 2 dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu $0,000 < 0,050$.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu $0,000 < 0,050$.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu $0,049 < 0,050$.
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu $0,046 < 0,050$.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yaitu $0,000 < 0,050$.
6. Pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,225, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0,448 \times 0,510 = 0,228$. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

7. Pengaruh langsung variabel Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 0,229, sedangkan pengaruh tidak langsung variabel kinerja karyawan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0,455 \times 0,510 = 0,232$. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil analisis jalur didapatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang, hal ini didasarkan pada hasil signifikansi uji t yaitu sebesar 0,049 di bawah 0,050. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Sebagaimana pendapat Yukl (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan

bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Pambudi, dkk (2016), yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil analisis jalur didapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang, hal ini didasarkan pada hasil signifikansi uji t yaitu sebesar 0,046 di bawah 0,050. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan dalam organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang.

Hasil penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997), ditemukan bahwa (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Hasil penelitian Chatman Jennifer dan Bersade (1997) juga didukung oleh penelitian Abdul Rashid et.al (2003) yang juga menunjukkan pengaruh positif budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil analisis jalur yang dilakukan, didapatkan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil nilai signifikansi yaitu 0,000 lebih kecil daripada 0,05, sehingga mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Sebagaimana pendapat (Miftah, 2001) bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki sehingga mampu mempengaruhi perilaku ataupun kepuasan kerja para karyawannya.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil analisis jalur didapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil nilai signifikansi uji t yang didapatkan nilai sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tercipta di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang mampu mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka akan semakin baik pula tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri

Cabang Sampang. Sebagaimana pendapat Wallach (1983), menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pambudi, dkk (2016) dan Tumbelaka, dkk (2016) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Hasil analisis jalur didapatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Hasil tersebut didasarkan pada hasil nilai signifikansi yang didapatkan yaitu sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki keterkaitan terhadap kinerja karyawan, semakin puas karyawan pada kinerja organisasi maka semakin baik kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang. Sebagaimana pendapat Luthans (1998) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja, maka dengan keadaan emosi yang menyenangkan tentu akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Semakin puas perasaan yang dialami karyawan maka kinerja tentu akan semakin meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Lund (2003) dan Pambudi, dkk (2016) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan didapatkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,225, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0,448 \times 0,510 = 0,228$. Apabila dibandingkan antara nilai pengaruh langsung dan tidak langsung didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien pengaruh langsung yaitu 0,228 lebih besar dari 0,225, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan karyawan tersebut. Setelah kepuasan kerja karyawan terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan dan selanjutnya setelah karyawan merasa puas maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan didapatkan bahwa

secara langsung budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,229, sedangkan hasil pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja yaitu sebesar $0,455 \times 0,510 = 0,232$. Apabila dibandingkan antara nilai pengaruh langsung dan tidak langsung didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai koefisien pengaruh langsung yaitu 0,232 lebih besar dari 0,229, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sampang harus memperhatikan kepuasan kerja melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan makin puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin tinggi. Karakteristik responden dari keseluruhan yang memiliki kinerja yang tinggi yaitu berjenis kelamin laki-laki, berumur 24-30 tahun, dengan masa kerja 1-5 tahun, berpendidikan S1/Sederajat, dan memiliki jabatan sales marketing. Hal ini perlu diperhatikan oleh pimpinan karena tumpuan dari keberhasilan organisasi salah satunya dipengaruhi oleh jabatan sales marketing yang memiliki usia produktif dan cakap dalam melakukan promosi terlebih lagi berjenis kelamin laki-laki dan berpendidikan minimal S1/Sederajat.

SIMPULAN

Kecenderungan karakteristik responden yang tinggi terhadap masing-masing variabel yaitu berjenis kelamin laki-laki, berumur 24-30 tahun, jabatan sales marketing, masa kerja 1-5 tahun, dan berpendidikan S1/Sederajat. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja.

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2),432-438.
- Fatdina. 2009. Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*, 36(1), 1-17.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Griffin, Morhead. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Insan Harapan. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

- Administratif Perguruan Tinggi (PT) XYZ. *Kenegaraan*, 1 (1), 1-28.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Isransyah, Muhammad. 2014. Kepemimpinan Kepala Desa dalam Menggerakkan Pembangunan di Desa Kota Bangun Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 2(1):2008-2021, ISSN 2338-3651, ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id.
- Ivancevich, et al. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi: Edisi Ketujuh Jilid 2*. Erlangga. Jakarta.
- Juniantara, I Wayan. 2015. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar. *Tesis*. Program Magister Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Udayana. Denpasar.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Mudayana, Ahmad Ahid. 2010. Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Jurnal KES MAS*, 4(2), 76-143.
- Mulyadi. 2012. Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Balai Pustaka. *Jurnal Economicus*, 5(1).
- Pool, S.W. 2000. Organizational Culture and Its Relationship between Job Tension in Measuring Outcome among Business Executives. *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.
- Pramitha, Devi. 2015. Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi Studi pada Pondok Modern Al-Rifa'ie Gondanglegi Malang. *Jurnal Penelitian Keislaman*, 11(2), 163-172.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri. Malang.
- Rijali, Rahmad. 2014. Peran Kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Long Kali Kabupaten Paser. *Jurnal Administrasi Negara*, 2(4), 1878-1889.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Veithzal; Mulyadi, Deddy. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh*. PT. Indeks. Jakarta.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*. San Francisco: Jossey -Bass Publishers.
- Setyaningdyah, Endang., U. Nimran, dan A. Thoyib. 2013. The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 140-153.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Jakarta.
- Suryo, Bhikkhu Dharma. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Inovasi terhadap Kinerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 8(2), 392-404.

- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Pertama*. Kencana. Jakarta.
- Suwati, Yuli. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41-55. ejournal.adbisnis.fisip-unmul.org.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*. PT Indeks. Jakarta.