

DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>

Received: 14 Oktober 2023, Revised: 28 November 2023, Publish: 23 Desember 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo

Iman Prasetyo<sup>1</sup>, Hapzi Ali<sup>2</sup>, Endi Rekarti<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, email: [iman.prasetyo80@gmail.com](mailto:iman.prasetyo80@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, email: [hapzi.ali@gmail.com](mailto:hapzi.ali@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, email: [endirekarti@ecampus.ut.ac.id](mailto:endirekarti@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [iman.prasetyo80@gmail.com](mailto:iman.prasetyo80@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Employee performance problems that occur at Bank Sulutgo are caused by various factors, including leadership style, poor organizational culture, and low job satisfaction which is characterized by suboptimal performance, so this research aims to analyze the influence of leadership style and organizational culture in improving employee performance through job satisfaction at Bank Sulutgo. The research method uses Structural Equation Modeling (SEM) Smart PLS. The results of the research show that leadership style and work culture directly influence job satisfaction, leadership style does not influence performance, work culture and job satisfaction influence the performance of Bank Sulutgo employees. Indirectly, job satisfaction mediates the influence of leadership style and organizational culture on the performance of Bank Sulutgo employees. It is necessary to pay attention to the factors that most influence employee performance, including leaders mingling with employees within the company, maintaining the organizational culture condition remains stable, and maintaining a comfortable and safe environment for employees, so that employees can carry out their duties well and effectively achieve company goals. In addition, there is a need to increase emphasis from leaders on subordinates to be task-oriented so that employee performance can be better.*

**Keyword:** *Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

**Abstrak:** Permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di Bank Sulutgo disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang kurang baik, dan rendahnya kepuasan kerja yang ditandai dengan kinerja yang belum optimal, sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Bank Sulutgo. Metode penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM) Smart PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo. Secara tidak langsung kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo. Perlunya memperhatikan faktor-faktor yang paling

mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya pemimpin berbaur dengan karyawan di dalam perusahaannya, mempertahankan agar kondisi budaya organisasi tetap stabil, dan menjaga agar lingkungan nyaman dan aman bagi karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif mencapai tujuan perusahaan. Selain itu perlunya peningkatan penekanan dari pimpinan pada bawahan agar berorientasi pada tugas sehingga kinerja karyawan dapat lebih baik.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

## PENDAHULUAN

SDM merupakan komponen vital dalam sebuah organisasi. SDM merupakan kebutuhan esensial untuk menyelesaikan segala jenis pergerakan di berbagai bidang kewenangan di dalam organisasi (Iis & Yanita, 2021). Para eksekutif SDM pun diharapkan untuk dapat menciptakan dan mengakui aset manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi (Medina et al., 2013). Acuan dalam kinerja yaitu terletak pada pencapaian dalam melaksanakan tugas, yakni dapat menciptakan hasil kerja karyawan. Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi suatu syarat yang ada pada sebuah perusahaan (Simomaru, 2014). Dalam sebuah organisasi, pemimpin memiliki peran yang kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi di kalangan karyawan. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada (Feri et al., 2020). Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Setiap organisasi memiliki jenis budaya otoritatif alternatif yang dapat dimanfaatkan sebagai media dalam membina hubungan antara pekerja dan asosiasi. Kepuasan kerja tidak kalah pentingnya. Kepuasan kerja adalah masalah penting karena berkaitan dengan kesejahteraan fisik dan mental para pekerja dan pengaruhnya terhadap praktik bisnis terkait seperti efisiensi, pembolosan, atau pergantian pekerja. Sesuai (Hanaysha & Tahir, 2016), Isu-isu yang muncul sehubungan dengan kinerja karyawan adalah tanda bahwa tugas eksekutif dan administrasi sebagai kepala aset SDM sangatlah penting. Permasalahan mengenai kinerja karyawan pun terjadi di salah satu perusahaan perbankan yang ada di kota Manado, yaitu Bank Sulutgo. Capaian dari sasaran kinerja tersebut akan selalu diukur dan dievaluasi secara periodik. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bank Sulutgo diketahui bahwa dalam kurun 5 (lima) tahun terakhir rata-rata nilai capaian sasaran kinerja karyawan berada dalam kategori Baik (76-90) dan pernah mencapai kategori Sangat Baik (91-100) namun masih fluktuatif, sebagaimana dibuktikan pada gambar berikut:



**Gambar 1.1 Rata-Rata Nilai Capaian Sasaran Kinerja Karyawan**

Dari data pada grafik di atas sesuai informasi dari pihak manajemen perusahaan diketahui bahwa capaian kinerja karyawan Bank Sulutgo Cabang Utama Manado masih belum optimal dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan karena manajemen menargetkan bahwa capaian kinerja berada pada kisaran 95-100 karena pada capaian tersebutlah kinerja suatu unit dikatakan pada performa yang optimal oleh Kantor Pusat Bank Sulutgo. Berdasarkan data di atas diketahui bahwa dalam 3 tahun terakhir terjadi penurunan capaian kinerja karyawan. Hal tersebut merupakan suatu permasalahan yang perlu ditemukan solusinya agar tidak berdampak negatif pada pencapaian tujuan dari organisasi.

Sedangkan faktor dominan yang diduga mempengaruhi kinerja berdasarkan riset pendahuluan yang telah dilakukan, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Sehingga berdasarkan latar belakang tersebut dapat ditarik kesimpulan awal bahwa permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di Bank Sulutgo disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi yang kurang baik, dan rendahnya kepuasan kerja yang ditandai dengan kinerja yang belum optimal. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari & Suryani (2018), Tambunan (2020), dan Feri et al., (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo”.

Berdasarkan landasan permasalahan tersebut, maka rumusan permasalahan yang dapat dibentuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo melalui Kepuasan Kerja?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo melalui Kepuasan Kerja?

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatori (penjelasan) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel dengan pendekatan kuantitatif. Mengenai populasi dalam hal ini berkonsentrasi pada perwakilan dari Bank Sulutgo Manado. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado yang berjumlah 108 orang. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei-Juni 2023 bertempat di Bank Sulutgo. Instrumen penelitian menggunakan angket. Angket ini menggunakan skala likert 5 poin untuk tiap pernyataan atau pertanyaan yang diajukan kepada responden, mulai dari Sangat Tidak Setuju (STS) = 1, Tidak Setuju (TS) = 2, Normal (N) = 3, Setuju (S) = 4, dan Sangat Setuju (SS) = 5. Pertanyaan angket disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Dalam penelitian ini, bentuk dokumentasi yang peneliti ambil adalah dokumentasi *google form* angket penelitian.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model kondisi *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metodologi yang melihat perubahan atau bagian yang mendasari kondisi yang ditunjukkan. Seperti yang ditunjukkan

oleh (Ghozali, 2017), motivasi di balik PLS-SEM adalah untuk mengembangkan hipotesis atau membuat hipotesis (arah ramalan) (Ali & Nandan, 2013)

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari hasil uji hipotesis yang telah disusun dengan melihat nilai t-statistik dan nilai alpha. Nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96 sehingga syarat diterima/ditolaknya hipotesis menggunakan t-statistik ialah H<sub>1</sub> diterima apabila nilai t-statistik > 1,96. Sedangkan nilai alpha adalah 5% (0,05), sehingga syarat diterima/ditolaknya menggunakan probabilitas, H<sub>1</sub> diterima jika nilai p-value < 0,05, dapat diringkas dalam tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Pengaruh Langsung/Direct Effect**

| Hip.           | Hubungan Struktural                  | Koefisien Pengaruh | t-statistik | p-values | Ket.     |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|----------|----------|
| H <sub>1</sub> | Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja   | 0,469              | 6,354       | 0,000    | diterima |
| H <sub>2</sub> | Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja   | 0,504              | 7,113       | 0,000    | diterima |
| H <sub>3</sub> | Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan | 0,027              | 0,341       | 0,733    | ditolak  |
| H <sub>4</sub> | Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan | 0,690              | 9,312       | 0,000    | diterima |
| H <sub>5</sub> | Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan    | 0,271              | 3,099       | 0,002    | diterima |

Sumber: Data Riset (2023)

**Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung/Indirect Effect**

| Hip.           | Hubungan Struktural                                   | Koefisien Pengaruh | t-statistik | p-values | Ket.     |
|----------------|---|--------------------|-------------|----------|----------|
| H <sub>6</sub> | Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0,127              | 2,875       | 0,004    | diterima |
| H <sub>7</sub> | Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan | 0,136              | 2,772       | 0,006    | diterima |

Sumber: Data Riset (2023)

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai t statistik 6,354 > t-tabel (1,96) dan nilai  $\alpha$  0.000 < 5% (0,05) yang berarti H<sub>1</sub> diterima. Pola dan gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank Sulutgo sudah mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawannya. Gaya kepemimpinan di Bank Sulutgo memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena pemimpin mengelola karyawan secara langsung dan nantinya akan mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut bagaimana mencapai target perusahaan tapi pemimpin juga harus mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawannya.

Hasil *cross loading* untuk seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan angka yang relatif sama di kisaran 0,8. Nilai tertinggi sebesar 0.884 diketahui bahwa faktor yang paling berpengaruh dari gaya kepemimpinan Bank Sulutgo adalah pemimpin Bank Sulutgo selalu mencoba berbaur dengan karyawannya agar pimpinan bisa mendapatkan informasi mengenai faktor apa saja yang dapat membuat karyawan puas dalam menjalankan pekerjaannya sehingga akan mampu meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya berdasarkan nilai *cross loading*, gaya kepemimpinan yang menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan adalah pemimpin Bank Sulutgo selalu memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melakukan hal tersebut maka bawahan merasa diperhatikan oleh pimpinan mereka sehingga dengan perhatian tersebut mampu menimbulkan

rasa puas pada karyawan. Pemimpin pun melakukan hal tersebut agar karyawan terkontrol dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga apabila karyawan fokus dengan tujuan perusahaan, maka perusahaan akan mampu mencapai keuntungan yang optimal.

Pemimpin Bank Sulutgo adalah orang yang objektif dalam menilai kinerja maupun tingkah laku karyawannya. Hal yang masih belum dapat dilakukan secara maksimal oleh pemimpin Bank Sulutgo adalah menekan atau memotivasi karyawan agar mereka mampu berorientasi pada tugas sesuai dengan bidang mereka masing-masing. Pemimpin harus mampu menggiring bawahannya dalam menyelesaikan tugas pekerjaan mereka tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dengan begitu maka akan mampu mencapai tujuan dari perusahaan, yang mana keuntungan tersebut juga akan berdampak pada kesejahteraan karyawan.

Menurut (Edison, 2018), pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Kepuasan kerja yang dirasakan setiap orang tidaklah sama, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya dirinya (Widyastuti & Palupiningdyah, 2015).

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu seperti Feri et al., (2020), Abdelwahed et al., (2022), Ángeles López-Cabarcos et al., (2022), Eliyana et al., (2019), (Mukmin et al., 2021), dan (Widianto & Supriyono, 2018) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lestari & Suryani, (2018) menyatakan bahwa hasil studi pada PT Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Begitu juga Tambunan (2020), (Havidz et al., 2020), yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Anjur Nauli Medan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistik  $7,113 > t\text{-tabel } (1,96)$  dan nilai signifikansi  $\alpha 0.000 < 5\% (0,05)$  yang berarti H<sub>2</sub> diterima. Bank Sulutgo menerapkan budaya organisasi dengan sebutan BSGO yang disingkat dari empat nilai utama yaitu berintegritas, standar kerja tinggi, gotong royong, dan orientasi pelanggan, sehingga dengan penerapan budaya organisasi tersebut akan mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawan. (Riani, 2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar, keyakinan dan prinsip yang menjadi dasar sistem manajemen, serta praktik dan perilaku yang mengembangkan dan memperkuat prinsip tersebut. Menurut (Aydogdu, 2011) kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluar. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut cenderung untuk meninggalkan organisasinya, dan sebaliknya apabila karyawan tersebut diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan sesuai dengan yang diharapkan maka karyawan tersebut tidak akan meninggalkan organisasinya.

Budaya organisasi di Bank Sulutgo cukup stabil sehingga tidak menimbulkan gesekan antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Dari hasil *cross loading* diketahui bahwa karyawan mempunyai dorongan untuk berprestasi dan terbiasa memiliki perhatian terhadap detail. Baik itu detail pekerjaan dan hasil kerja, dengan begitu karyawan akan memberikan hasil kerja yang maksimal, dengan hasil kerja yang maksimal akan berdampak pada prestasi kerja karyawan serta memungkinkan karyawan yang memiliki prestasi yang bagus memiliki kesempatan untuk dapat naik jabatan, serta mendapatkan bonus-bonus yang sudah dijanjikan oleh perusahaan sehingga akan menimbulkan rasa puas pada karyawan. Hal tersebut sejalan dengan salah satu budaya organisasi yang dicanangkan yaitu standar kerja tinggi.

Sistem kinerja yang ditanamkan di Bank Sulutgo adalah berorientasi pada hasil dengan bekerja secara agresif dengan tetap bekerja sama dengan tim kerja yang menjadi dasar dalam

perlaksanaan kerja di perusahaan untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal, sehingga karyawan akan puas dengan hasil kerjanya. Pihak manajemen Bank Sulutgo dalam membuat kebijakan selalu berorientasi pada manusia sehingga keputusan-keputusan yang dibuat dipertimbangkan dampaknya terhadap sumber daya manusia yang ada disana.

Faktor terendah yang mempengaruhi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko. Karyawan Bank Sulutgo sudah melakukan inovasi namun inovasi yang diusulkan masih belum sesuai atau masih perlu disempurnakan lagi agar sesuai dengan harapan dari perusahaan. Namun secara umum dari hasil uji cross loading diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iis & Yanita (2021), (Kurniawan & Mardiana, 2019) diketahui bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. (Wibowo & Putra, 2016), melakukan penelitian pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga dan diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $t = 4,850$  sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$ ). Begitu pula hasil penelitian (Mukmin et al., 2021), (Mukhtar et al., 2016), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan nilai  $t$  statistik  $0,341 < t$ -tabel (1,96) dan nilai  $\alpha$   $0,733 > 5\%$  (0,05) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga  $H_3$  ditolak. Padahal beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti yang dilakukan oleh: (Lestari & Suryani, 2018), Tambunan (2020), Abdelwahed et al., (2022), Ángeles López-Cabarcos et al., (2022), Eliyana et al., (2019), Mukmin et al., (2021), Widiyanto & Supriyono (2018). Feri et al., (2020) meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies dan diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setiap perusahaan memiliki system operating procedure (SOP) yang jelas dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab pada masing-masing bagian sehingga menjadikan sistem kerja sudah berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan yang ketat dari pimpinan, sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo. Faktornya adalah pimpinan Bank Sulutgo belum maksimal dalam menekan dan memotivasi karyawannya agar mereka berorientasi pada tugasnya masing-masing. Padahal pada hakikatnya pemimpin harus mempengaruhi orang lain yakni bawahannya. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut. Beberapa peneliti menjelaskan beberapa faktor mengapa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, salah satunya oleh (Sari, 2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh disebabkan karena pimpinan kurang mengapresiasi pendapat dari para karyawan dan mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan pendapat karyawan. Ada juga penelitian oleh (Panjaitan, 2017) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh karena karyawan merasa bahwa pimpinan memaksakan kehendak, pemimpin jarang berkoordinasi dengan karyawan, pemimpin menentukan sendiri batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin kurang perhatian pada karyawan, dan pemimpin memutuskan tindakan secara terpusat. Selanjutnya (Nugroho, 2018) menyatakan tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dipahami mengingat kepemimpinan sebaik apapun tidak akan mampu menggerakkan organisasi manakala system yang dibangun tidak mampu memberi landasan bahkan membatasi kreativitas sang pemimpin. Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan terjadi karena peneliti juga memiliki keterbatasan karakteristik, jumlah dan sebaran responden serta pengukuran variabel. Selain itu, tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja mungkin terjadi karena faktor yang mempengaruhi kinerja bukan gaya kepemimpinannya tetapi sikap, tipe dan perilaku pemimpinnya. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan telaah kembali dalam rangka mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik agar dapat digeneralisasi dan dapat digunakan dalam pengambilan kebijakan yang lebih baik lagi. Sedangkan menurut (Azizi, 2019) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh karena beberapa hal antara lain disebabkan karena para pegawai merasakan bahwa ada pimpinan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan organisasi, selain itu pimpinan juga dianggap kurang membantu mengembangkan kemampuan bawahan. Beberapa pegawai juga kurang menyukai pimpinan yang terus-menerus menyalahkan padahal pegawai tersebut sudah berusaha sebaik mungkin. Tetapi terlepas dari beberapa kekurangan pimpinan tersebut, pegawai tetap berusaha melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya.

Feri et al., (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi, membangkitkan dan mengubah orang-orang atau karyawan dengan visi dan semangat untuk mencapai suatu tujuan dengan menyuntikkan antusiasme dan energi untuk menyelesaikan sesuatu. Kinerja adalah proses yang direferensikan dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan kondisi atau perjanjian yang telah ditentukan sebelumnya (Edison, Anwar, Yohny dan Komariyah, 2016).

Hasil penelitian ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aziz & Putra, 2022), (Sari, 2015), dan (Nugroho, 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, artinya baik buruknya gaya kepemimpinan tidak akan menyebabkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Dari hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  statistik  $9,312 > t$ -tabel  $(1,96)$  dan nilai  $\alpha$   $0.000 < 5\%$   $(0,05)$  yang berarti  $H_4$  diterima. Budaya organisasi organisasi yang telah ada di Bank Sulutgo diantaranya berintegritas, kontributif, kompeten, kreatif dan inovatif, sinergitas dalam bekerja sama dan melayani dengan tulus, sehingga dengan budaya tersebut mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi menurut (Robbins & Coulter, 2012) adalah nilai-nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi. (Moeheriono, 2012) menjelaskan bahwa kinerja merupakan cerminan dari tingkat keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan kegiatan untuk mencapai tujuan, sasaran dan visi dan misi yang ditetapkan dalam perencanaan strategis organisasi.

Faktor budaya organisasi yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi budaya kerja yang stabil, sehingga dengan adanya budaya yang stabil akan mampu menjaga kinerja karyawan agar tetap baik. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan Bank Sulutgo terbiasa perhatian terhadap detail pekerjaannya, dengan berorientasi pada hasil, bekerja secara agresif baik individu maupun secara tim untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Serta adanya upaya-upaya yang masih dilakukan dengan membuat inovasi baru dengan meminimalisir resiko-resiko yang mungkin akan ditimbulkan sehingga apabila ada resiko yang harus ditanggung oleh perusahaan masih dapat ditangani dengan baik.

Penelitian ini didukung penelitian terdahulu oleh Wibowo & Putra (2016), Mukmin et al., (2021), Kurniawan & Mardiana (2019), Amiruddin et al., (2021). Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawaty (2017), memperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kota Bukittinggi. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Iis & Yanita (2021) yang menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi memiliki dampak positif dan besar pada kinerja karyawan PT Bank Aceh Syariah Cabang Bireuen.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  statistik  $3,099 > t$ -tabel  $(1,96)$  dan nilai  $\alpha$   $0.002 < 5\%$   $(0,05)$  berarti  $H_5$  diterima. Pekerjaan adalah hal yang sangat diinginkan individu selain untuk mendapatkan penghasilan, dengan bekerja seorang karyawan juga bisa menyalurkan bakat, minat, keterampilan dan ilmu pengetahuannya sehingga mampu berkontribusi secara optimal pada perusahaan, sehingga pekerjaan itu sendiri menjadi salah satu faktor motivasi bagi karyawan untuk menghasilkan performa tinggi yang berdampak pada kinerjanya. Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan dari sikapnya terhadap berbagai aspek (Suwatno & Priansa, 2011). (Sinambela, 2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan keterampilan tertentu.

Faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja yang ada di Bank Sulutgo. Karyawan merasakan kenyamanan dan aman dalam bekerja, dalam situasi sedang Pandemi Covid 19 pun tidak menurunkan kinerja karyawan karena kondisi pandemik disana tidak separah wilayah lain sehingga mereka tetap dapat bekerja dengan maksimal, hal ini terbukti dengan kinerja keuangan dalam kategori baik.

Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi kenaikan jabatan, dengan adanya hal tersebut memicu semua karyawan untuk dapat berkinerja dengan baik. yang tetap stabil. Selain itu, Bank Sulutgo memiliki pimpinan yang mampu membina karyawannya dalam bekerja, serta berusaha menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya, dengan begitu maka akan terjalin hubungan kerja yang baik antar karyawan, maupun antar karyawan dengan pimpinan.

Faktor terendah yang mempengaruhi kinerja karyawan terhadap kinerja adalah besarnya upah atau gaji yang diterima karyawan dari perusahaan. Seiring berkembangnya zaman, majunya teknologi, meningkatnya harga-harga kebutuhan pokok sehari-hari, karyawan Bank Sulutgo berharap pihak manajemen memperhatikan hal tersebut terkait dengan kebijakan pemberian gaji karyawan, sehingga tetap dapat menjaga kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebagaimana hasil penelitian Wibowo & Putra (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Salatiga ( $t = 5,454$  sig.  $0,000 < \alpha = 0,05$ ). Hal tersebut senada dengan penelitian terdahulu oleh Eliyana et al., (2019), Mukmin et al., (2021), Iis & Yanita (2021), (S & Ali, 2022), Kurniawan & Mardiana(2019), Hanafi & Yohana (2017).

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.127 adalah positif dan signifikan dengan nilai  $t$  statistik  $2,875 > t$ -tabel  $(1,96)$  dan nilai  $\alpha$   $0.004 < 5\%$   $(0,05)$  sehingga  $H_6$  diterima. Pada pengujian sebelumnya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun dengan adanya variabel kepuasan kerja maka gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut dapat menjadi perhatian bagi pimpinan perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan karena akan berdampak pada kinerja karyawan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Tambunan, 2020). (Bakotić & Fiskovića, 2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja pada umumnya ditunjukkan oleh karyawan dengan menyukai pekerjaan itu sendiri dan tingkat kenikmatan dalam menjalankan usaha. Menurut Akdon (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang bermain dengannya dalam mengimplementasikan strategi organisasi, baik dalam



mencapai tujuan tertentu yang terkait dengan peran individu, maupun dengan menunjukkan kompetensi yang ditentukan terkait dengan organisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi sepenuhnya oleh kepuasan kerja. Faktor utama agar karyawan dapat bekerja secara maksimal adalah lingkungan kerja yang nyaman dan aman. Selain itu dukungan pimpinan bagi karyawan yang berprestasi dengan kesempatan promosi kenaikan jabatan juga menjadi salah satu pengaruhnya. Sedangkan untuk karyawan yang masih belum mendapatkan kesempatan untuk promosi tersebut, pimpinan terus melakukan pembinaan pada karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk mewujudkan hal tersebut pimpinan mengatur penempatan karyawan kerja sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Harapannya adalah agar karyawan dapat menjalin hubungan kerja yang baik dengan sesama karyawan maupun dengan pimpinan. Dengan terus berusaha berkinerja dengan baik, karyawan juga berharap juga akan berdampak pada kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka.

Hasil penelitian tersebut didukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari & Suryani (2018), Tambunan (2020), Feri et al., (2020), Abdelwahed et al., (2022), Ángeles López-Cabarcos et al., (2022), Eliyana et al., (2019), diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Seperti juga hasil penelitian dari Mukmin et al., (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian Widiyanto & Supriyono (2018) pada Karyawan di Bank Syariah yaitu kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai sebagai intervening.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebesar 0.136 berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai  $t$  statistik  $2,772 > t$ -tabel (1,96) dan nilai  $\alpha$   $0.006 < 5\%$  (0,05) berarti  $H_7$  diterima. Penerapan budaya organisasi di Bank Sulutgo memberikan rasa nyaman dan senang bagi karyawan saat menjalankan tugas pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang mana dengan adanya kepuasan kerja tersebut maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Bank Sulutgo. Tingkatan budaya organisasi menurut yang dikemukakan Edison, dkk (2016), pada tingkat yang paling umum, budaya dapat dianggap sebagai “memandang dunia” di mana anggota organisasi berprofesi. Dengan memandang dunia, berarti budaya hakikatnya merupakan “lensa” dimana karyawan dari sebuah organisasi belajar untuk menafsirkan lingkungannya. Menurut Ardana (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti penurunan disiplin kerja, penurunan semangat kerja, serta seringnya terjadi kesalahan dalam pekerjaan sehingga mengakibatkan penurunan produktivitas kerja. Menurut (Akdon, 2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang bermain dengannya dalam mengimplementasikan strategi organisasi, baik dalam mencapai tujuan tertentu yang terkait dengan peran individu, maupun dengan menunjukkan kompetensi yang ditentukan terkait dengan organisasi.

Budaya kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerjanya karyawan. Faktor utama yang mempengaruhi adalah lingkungan kerja yang aman dan nyaman, serta budaya kerja yang stabil, sehingga dengan dukungan lingkungan yang baik maka akan tetap mempertahankan kinerja karyawan agar tidak menurun. Karyawan jauh dari rasa terancam maupun tekanan dari pihak manapun sehingga dapat bekerja secara maksimal.

Karyawan yang memiliki perhatian terhadap detail pekerjaan sampai hasil kerjanya akan mampu meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan begitu maka karyawan tersebut akan memiliki kesempatan untuk dapat ikut serta dalam promosi kenaikan jabatan apabila sesuai

dengan kriteria yang disyaratkan oleh perusahaan. Adanya system promosi tersebut akan memacu semangat kerja karyawan agar terus meningkatkan kinerjanya. Untuk karyawan yang masih belum mendapat kesempatan untuk promosi, pimpinan terus melakukan pembinaan secara intensif pada karyawan agar karyawan dapat berorientasi pada hasil yang dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Adanya pembinaan dan orientasi tersebut maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam tatanan organisasinya, pihak Bank Sulutgo telah menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya. Penataan tersebut dilakukan dengan harapan agar karyawan dapat bekerja secara cepat dan tepat karena sudah sesuai dengan keahliannya masing-masing, sehingga akan mampu dan mudah mencapai target kerja perusahaan. Selain itu, penataan system dalam organisasi dilakukan agar tercipta hubungan kerja yang kondusif, kompak dalam kerjasama tim, serta dalam penetapannya tetap memperhatikan dampaknya bagi karyawan sehingga tidak terjadi konflik di dalam perusahaan, baik antar karyawan, maupun karyawan dengan pimpinan.

Diperlukan adanya inovasi-inovasi baru dari karyawan maupun dari pimpinan tanpa takut akan adanya kegagalan. Inovasi ini diperlukan agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Adanya inovasi tersebut maka akan menimbulkan adanya suasana kerja yang baru, cara kerja yang baru, yang paling penting adalah pengetahuan baru bagi karyawan, sehingga tidak hanya terbata pada bidang yang ditekuni.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iis & Yanita (2021), Kurniawan & Mardiana (2019), Hanafi & Yohana (2017) diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian Mukmin et al., (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Begitu juga hasil dari Wibowo & Putra (2016), (Saputra, Khaira, et al., 2023), (Saputra, Masyuroh, et al., 2023), menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan penelitian, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo. Semua aspek indikator mempunyai peran yang sama dalam aspek kepemimpinan, meskipun aspek pemimpin mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa di dalam perusahaannya untuk dapat menjalin kerakraban dengan karyawannya menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dg indikator lainnya. Ini artinya bahwa semua aspek tersebut harus diperhatikan karena memiliki peran penting dalam mengelola karyawan dan akan mempengaruhi pekerja dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di Bank Sulutgo. Semua indikator memiliki peran yang sama dalam membentuk budaya organisasi di Bank Sulutgo, namun indikator yang paling tinggi adalah budaya organisasi yang stabil, meskipun begitu indikator lain harus selalu diperhatikan sehingga mampu membuat karyawan nyaman dengan adanya budaya organisasi di Bank Sulutgo yang mana budaya yang telah diterapkan diantaranya budaya organisasi yang berintegritas, standar kerja tinggi, gotong royong, dan orientasi pelanggan, sehingga mampu menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo. Indikator yang memiliki pengaruh terendah adalah pemimpin belum mampu menekan bawahan untuk berorientasi pada tugas. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan diduga disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya penerapan *system operating procedure* (SOP) yang sudah berjalan dengan baik, pimpinan kurang mengapresiasi pendapat dari para karyawan, mengambil keputusan tanpa

mempertimbangkan pendapat karyawan, pimpinan memaksakan kehendak, pemimpin jarang berkoordinasi dengan karyawan, pemimpin menentukan sendiri batas waktu penyelesaian tugas, pemimpin kurang perhatian pada karyawan, dan pemimpin memutuskan tindakan secara terpusat, system yang dibangun tidak mampu memberi landasan bahkan membatasi kreativitas sang pemimpin, sikap, tipe dan perilaku pemimpin, para pegawai merasakan bahwa ada pimpinan yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan organisasi, pimpinan dianggap kurang membantu mengembangkan kemampuan bawahan, pegawai juga kurang menyukai pimpinan yang terus-menerus menyalahkan padahal pegawai tersebut sudah berusaha sebaik mungkin sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo.

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo. Semua indikator memiliki peran yang sama namun ada indikator dominan yang paling mempengaruhi yaitu kondisi budaya kerja yang stabil. Meskipun begitu indikator lain harus tetap diperhatikan oleh perusahaan karena perusahaan sudah memiliki budaya yang sudah dibentuk sejak lama diantaranya jujur, disiplin, kontributif, kompeten, kreatif dan inovatif, sinergitas dalam bekerja sama dan melayani dengan tulus.

Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Sulutgo. Indikator paling berpengaruh adalah dukungan lingkungan kerja yang nyaman dan aman, meskipun begitu indikator lain tetap diperhatikan karena kepuasan dalam bekerja menjadi salah satu faktor motivasi bagi karyawan untuk menghasilkan performa tinggi yang berdampak pada kinerjanya.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo melalui Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja menjadi mediasi penuh terhadap kinerja karyawan karena adanya dukungan dari lingkungan kerja yang nyaman dan aman di Bank Sulutgo, serta beberapa aspek lainnya sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja karyawan karena akan berdampak pada kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Sulutgo melalui kepuasan kerja. Budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sama terhadap kinerja karyawan. Penerapan budaya organisasi yang stabil di Bank Sulutgo serta adanya dukungan dari kondisi lingkungan kerja yang memberikan rasa nyaman dan senang bagi karyawan, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Bank Sulutgo.

Pihak Bank Sulutgo diharapkan lebih memperhatikan faktor-faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya pemimpin berbaaur dengan karyawan di dalam perusahaannya, mempertahankan agar kondisi budaya organisasi tetap stabil, dan menjaga agar lingkungan nyaman dan aman bagi karyawan, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif mencapai tujuan perusahaan. Selain itu perlunya peningkatan penekanan dari pimpinan pada bawahan agar berorientasi pada tugas sehingga kinerja karyawan dapat lebih baik.

Penelitian ini diharapkan dapat merangsang penelitian selanjutnya mengingat keterbatasan dalam penelitian ini seperti periode pengamatan, pemilihan variabel dan metode penelitian yang digunakan. Untuk penelitian selanjutnya dapat dianalisis lebih mendalam pada variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Sulutgo

## REFERENSI

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, xxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.03.001>
- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Alfabeta.

- Ali, H., & Nandan, L. (2013). *Metodologi Penelitian (Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi)*. Deepublish.
- Amiruddin, Amaliah, N. K., & Sapa, N. Bin. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA BTN KCS MAKASSAR. *Islamic Banking, Economic and Financial Journal*, 2(1), 75–91.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Aydogdu, S. & asikgil. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA GURU PADA SD KARTIKA 1-11 PADANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1303–1315. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.159>
- Azizi, H. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK DI KALIMANTAN BARAT DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI HAKIM. *Management and Entrepreneurship*, 7(1), 128.
- Bakotić, D., & Fiskovića, C. (2013). *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction : The Case of Croatian Shipbuilding Company*. 4(2), 206–213.
- Edison, Anwar, Yohny dan Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Edison. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Pada PT. Champion Kurnia Djaja Technologies. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i1.172>
- Ghozali, I. dan H. L. (2017). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi ke-5). BP Undip. Semarang.
- Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada PT BNI Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.1.6>
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.016>
- Havidz, H. B. H., Hudaya, A., & Ali, H. (2020). MODEL OF CONSUMER TRUST ON TRAVEL AGENT ONLINE: ANALYSIS OF PERCEIVED USEFULNESS AND SECURITY ON RE- PURCHASE INTERESTS (CASE STUDY TIKET.COM). *Dinasti International Journal of Economic, Finance, and Accounting*, 1(1), 110–124. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Iis, E. Y., & Yanita. (2021). Peran Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Aceh Syariah

- Cabang Bireuen. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 85–96.
- Kurniawan, F., & Mardiana, N. (2019). *KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI*. 5(03), 241–255.
- Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274. <https://doi.org/10.35448/jte.v13i2.4315>
- Medina, J., Garza, I. D. L., & Chein, N. (2013). The Impact of Stress and the Working Environment on Job Satisfaction and Decision-Making among Women Entrepreneurs in Mexico. *International Journal of Business and Social Research*, 3(3), 164–173.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mukhtar, Risnita, Saifillah, M. S., & Ali, H. (2016). Effect of knowledge management and work commitment to employees satisfaction services (Study on teacher Madrasah Aliyah Country Jambi Province). *International Journal of Economic Research*.
- Mukmin, S., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2021). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 2(3).
- Nugroho, A. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139. <https://doi.org/10.33370/jpw.v20i2.254>
- Panjaitan, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Putri Megah Asri Indah Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 197052.
- Rahmawaty, D. (2017). Pengaruh Persepsi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Benefita*, 2(3), 278. <https://doi.org/10.22216/jbe.v2i3.2285>
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi* (Edisi Pert). Graha Ilmu.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Manajemen* (Jilid I Ed). PT.Prenhallindo.
- S, A. N. D., & Ali, H. (2022). Literature Review the Effect of Division of Work and Workload on Work Effectiveness and its Impact on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(2), 227–240.
- Saputra, F., Khaira, N., & Saputra, R. (2023). Pengaruh User Interface dan Variasi Produk terhadap Minat Beli Konsumen (Studi Literature). *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial (JKIS)*, 1(1), 18–25.
- Saputra, F., Masyuroh, A. J., Danaya, B. P., Maharani, S. P., Ningsih, N. A., Ricki, T. S., Putri, G. A. M., Jumawan, J., & Hadita, H. (2023). Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta. *JURMA: Jurnal Riset Manajemen*, 1(3), 329–341.
- Sari, R. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, 4(1), 1–19.
- Simomaru, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai*. Graha Ilmu.
- Suwatno, & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tambunan, L. T. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. ANJUR NAULI MEDAN. *Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung*, 7(1). <https://doi.org/10.51827/jiaa.v7i1.46>
- Wibowo, M. A., & Putra, Y. S. P. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap

- Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti*, 9(17), 1–20.
- Widianto, T., & Supriyono. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan*, 3(2), 52–59.
- Widyastuti, N., & Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kepuasan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1), 76.