



## Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan

Edi Sugiono<sup>1</sup>, Andini Nurwulandari<sup>2</sup>, Yuniarta Dining<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Nasional

[yuniarta26@gmail.com](mailto:yuniarta26@gmail.com)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 5 Maret 2022

Disetujui 10 Maret 2022

Diterbitkan 15 Maret 2022

#### Kata kunci:

Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

#### Keywords:

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

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis serta membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Pada penelitian ini terbukti bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Untuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara tidak langsung juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja paling tinggi pengaruhnya memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan, yang berarti apabila kepuasan kerja ditingkatkan, maka motivasi akan meningkat dan berdampak terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

### ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and prove the influence of leadership style, organizational culture, motivation, job satisfaction on employee performance, and the influence of leadership style, organizational culture, motivation on job satisfaction, as well as the indirect influence of leadership style, organizational culture, and motivation on Employee performance is mediated by job satisfaction. In this study, it was proven that leadership style, organizational culture, motivation, job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance, while leadership style, organizational culture, and motivation had a positive and significant effect on job satisfaction. For leadership style, organizational culture, and motivation indirectly also have a positive and significant effect on employee performance mediated by job satisfaction. Job satisfaction has the highest influence mediating motivation on employee performance, which means that if job satisfaction is increased, motivation will increase and have an impact on increasing employee performance.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia. Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang mampu bersaing menghadapi perubahan dan tantangan bisnis adalah perusahaan yang memiliki sumber daya unggul. Peranan sumber daya manusia sebagai asset terpenting yang dimiliki oleh perusahaan melebihi mesin, uang, sistem bahkan metode lainnya. Manajemen manusia berkaitan dengan bagaimana merencanakan, menugaskan, mengkoordinasi, meningkatkan, memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusia yang bekerja dalam perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan prosedur analisis dan menentukan ketersediaan kepentingan sumber daya manusia. Pada saat yang sama, tujuan perencanaan sumber daya manusia untuk menentukan bahwa organisasi memperoleh dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan, yang mampu mengendalikan pro dan kontra dari sumber daya manusia yang potensial, dan berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan dan pengembangan rekrutmen.

Pada dasarnya kinerja dapat ditinjau dari dua aspek yaitu kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai merupakan kinerja individu dalam sebuah perusahaan, sedangkan kinerja organisasi merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Kinerja yang memuaskan tidak akan terjadi secara otomatis, karena untuk memastikan karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan benar, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut perlu dievaluasi.

Dalam lingkup Bank BTN, manajemen perlu memahami berbagai kelemahan dan kelebihan dari masing-masing pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan tersebut. Untuk itu perlu melakukan Penilaian Kinerja terhadap masing-masing karyawan secara berkala yang berorientasi pada masa lalu dan masa yang akan datang. Sistem yang diterapkan dalam menilai kinerja, dikenal dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK).

Penilaian kinerja karyawan harus dilakukan dalam rangka melayani konsumen/masyarakat dan memiliki peran sebagai pembimbing agar pegawai tersebut dapat maju ke tingkat yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara sendirinya, sehingga perlu bagi manajemen Bank BTN untuk mengkonfirmasi pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, perlu dilakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Hal yang berasal dari perusahaan di antaranya adalah budaya organisasi yang selalu melekat pada setiap perusahaan, manajemen yang mendukung, peningkatan karir, insentif yang diberikan perusahaan. Sedangkan hal-hal yang berasal dari diri karyawan diantaranya adalah minat karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan dan motivasi yang ada pada karyawan. Menurut Baron dalam (Wibowo, 2010) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2018) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi lainnya.

Kebutuhan atau keinginan dalam diri pegawai ini yang kemudian disebut sebagai motivasi kerja. Faktor yang mempengaruhi motivasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal. Motivasi yang turun dapat diakibatkan oleh faktor internal, seperti persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang dihasilkan. Sedangkan faktor eksternal, seperti jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung dan organisasi tempat bekerja.

Selain sebagai karakteristik perusahaan, budaya organisasi juga mampu meningkatkan loyalitas karyawan, sebagai alat ukur mengorganisir karyawan, serta mengontrol perilaku dilingkungan kerja. Budaya organisasi mengandung harapan dan nilai-nilai yang tercermin dalam perilaku, pekerjaan, interaksi baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan hingga harapan untuk masa yang akan datang.

Pemimpin memegang peran penting dalam membentuk budaya kerja organisasi sebagai pendorong meningkatnya loyalitas pegawai dan mampu mengorganisir karyawan, mengontrol perilaku karyawan, serta memperkuat nilai-nilai perusahaan yang perlu dipatuhi oleh seluruh karyawan yang akan membentuk bagaimana harus bersikap dan berperilaku untuk tercapainya target perusahaan. Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Fiedler dalam (Robbins & Judge, 2018), sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. (Yukl, 1989) dalam (Priyono, 2007:46), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota grup lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan konsepsi yang menggambarkan kekuatan yang terdapat dalam diri seorang karyawan untuk memulai dan membimbing perilaku individu. Motivasi mempersoalkan bagaimana menyalurkan daya dan potensi sehingga mau bekerjasama secara efektif untuk mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, mau bekerja dan bersemangat mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2007). Menurut Suparyadi (2015) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang baik didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil yang memuaskan. Kepuasan Kerja adalah sikap dan perasaan positif tentang pekerjaan. Kinerja berasal dari istilah prestasi kerja atau prestasi kerja yang sebenarnya dicapai seseorang merupakan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang karyawan selama melaksanakan tugasnya sesuai yang telah ditentukan dengan tanggung jawab yang dipercayakan (Mangkunegara, 2005:67). Menurut Mangkunegara (2005: 15) kinerja dapat dibedakan menjadi kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu

merupakan hasil kerja seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas menurut standar kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja organisasi merupakan kombinasi antara kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Oleh karena itu, salah satu faktor yang menciptakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin menggunakan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat untuk memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan. Berdasarkan pentingnya kinerja karyawan yang ada di Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan, maka pengembangan yang dilakukan terhadap penelitian ini adalah mengacu pada fenomena yang ada di Bank BTN kantor cabang Jakarta Kuningan yang didalamnya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja karyawan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Sedangkan populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan berjumlah 129 pegawai. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling*. Adapun sumber perolehan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada Pegawai Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan yang menjadi responden. Data sekunder yang digunakan berupa dokumen data internal, profil organisasi, data Pegawai Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan, laporan-laporan kinerja, peraturan-peraturan, maupun penelitian lain yang berkaitan dengan topik pembahasan penelitian ini. Untuk menganalisis penelitian tersebut menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

#### Deskripsi Data Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan

**Tabel 1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Item	Skor Jawaban										Σ	Mean Item	Mean Indikator
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Memiliki Strategi (GK.MS)	GK.MS.1	0	0%	7	7%	45	45%	39	39%	9	9%	100	3,50	3,50
	GK.MS.2	0	0%	7	7%	45	45%	40	40%	8	8%	100	3,49	
Kepedulian (GK.Kp)	GK.Kp.3	0	0%	3	3%	43	43%	39	39%	15	15%	100	3,66	3,66
	GK.Kp.4	0	0%	4	4%	41	41%	41	41%	14	14%	100	3,65	
Menjaga Kekompakan Tim (GK.MKT)	GK.MKT.5	0	0%	1	1%	27	27%	61	61%	11	11%	100	3,82	3,84
	GK.MKT.6	0	0%	1	1%	28	28%	56	56%	15	15%	100	3,85	
Menghargai Perbedaan & Keyakinan (GK.MPK)	GK.MPK.7	0	0%	5	5%	30	30%	54	54%	11	11%	100	3,71	3,71
	GK.MPK.8	0	0%	4	4%	31	31%	55	55%	10	10%	100	3,71	
Mean		0%		4%		36%		48%		12%				3,67

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tertinggi pada indikator menjaga kekompakan tim (GK.MKP) yaitu sebesar 3,84, dan untuk yang terendah ada pada indikator memiliki strategi (GK.MS) yaitu sebesar 3,50.

**Deskripsi Data Kuesioner Variabel Budaya Organisasi**

**Tabel 2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi**

Indikator	Item	Skor Jawaban										Σ	Mean Item	Mean Indikator
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Penekanan Kelompok (BO.PK)	BO.PK.9	0	0%	3	3%	29	29%	54	54%	14	14%	100	3,79	3,85
	BO.PK.10	0	0%	3	3%	24	24%	53	53%	20	20%	100	3,90	
Pengawasan (BO.Pg)	BO.Pg.11	0	0%	2	2%	24	24%	58	58%	16	16%	100	3,88	3,90
	BO.Pg.12	0	0%	2	2%	26	26%	51	51%	21	21%	100	3,91	
Toleransi Terhadap Risiko (BO.TTR)	BO.TTR.13	0	0%	3	3%	20	20%	56	56%	21	21%	100	3,95	3,95
	BO.TTR.14	0	0%	3	3%	21	21%	55	55%	21	21%	100	3,94	
Kriteria Penghargaan (BO.KP)	BO.KP.15	0	0%	2	2%	22	22%	49	49%	27	27%	100	4,01	3,97
	BO.KP.16	0	0%	2	2%	24	24%	54	54%	20	20%	100	3,92	
	Mean		0%		3%		24%		54%		20%			3,91

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi tertinggi pada indikator kriteria penghargaan (BO.KP) yaitu sebesar 3,97, dan untuk yang terendah ada pada indikator penekanan kelompok (GK.PK) yaitu sebesar 3,85.

**Deskripsi Data Kuesioner Variabel Motivasi**

**Tabel 3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Motivasi**

Indikator	Item	Skor Jawaban										Σ	Mean Item	Mean Indikator
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Fisiologis (Mot.Fis)	Mot.Fis.17	0	0%	0	0%	1	8%	5	55%	2	27%	10	4,09	4,05
	Mot.Fis.18	0	0%	2	2%	1	9%	5	55%	2	24%	10	4,01	
Keamanan (Mot.Keam)	Mot.Keam.19	0	0%	3	3%	2	23%	5	53%	2	21%	10	3,92	3,92
	Mot.Keam.20	0	0%	1	1%	2	27%	5	51%	2	21%	10	3,92	
Penghargaan (Mot.Peng)	Mot.Peng.21	0	0%	1	1%	3	30%	4	49%	2	20%	10	3,88	3,90
	Mot.Peng.22	0	0%	1	1%	2	27%	5	52%	2	20%	10	3,91	
Aktualisasi Diri (Mot.Aktu)	Mot.Aktu.23	0	0%	1	1%	2	26%	4	45%	2	28%	10	4,00	3,93
	Mot.Aktu.24	0	0%	4	4%	3	30%	4	42%	2	24%	10	3,86	
	Mean		0%		2%		25%		50%		23%			3,95

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 3 menunjukkan variabel motivasi tertinggi pada indikator fisiologis (Mot.Fis) yaitu sebesar 4,05, dan untuk yang terendah ada pada indikator penghargaan (Mot.Peng) yaitu sebesar 3,90.

**Deskripsi Data Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja**

**Tabel 4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja**

Indikator	Item	Skor Jawaban										Σ	Mean Item	Mean Indikator
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri (KpK.KDP)	KpK.KDP.25	1	1%	19	19%	36	36%	44	44%	0	0%	100	3,23	3,50
	KpK.KDP.26	0	0%	1	1%	36	36%	48	48%	15	15%	100	3,77	
Kepuasan dengan gaji (KpK.KDG)	KpK.KDG.27	0	0%	0	0%	38	38%	41	41%	21	21%	100	3,83	3,76
	KpK.KDG.28	0	0%	0	0%	50	50%	32	32%	18	18%	100	3,68	
Kepuasan dengan supervisi (KpK.KDS)	KpK.KDS.29	1	1%	2	2%	28	28%	46	46%	23	23%	100	3,88	3,89
	KpK.KDS.30	1	1%	2	2%	27	27%	47	47%	23	23%	100	3,89	
Kepuasan dengan rekan kerja (KpK.KDR)	KpK.KDR.31	0	0%	4	4%	27	27%	58	58%	11	11%	100	2,94	3,44
	KpK.KDR.32	0	0%	0	0%	23	23%	63	63%	14	14%	100	3,94	
Mean		0%		4%		33%		47%		16%				3,65

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan variabel kepuasan kerja pada indikator kepuasan dengan supervisi (KpK.KDS) yaitu sebesar 3,89, dan untuk yang terendah ada pada indikator kepuasan dengan rekan kerja (KpK.KDR) yaitu sebesar 3,44.

**Deskripsi Data Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan**

**Tabel 5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Item	Skor Jawaban										Σ	Mean Item	Mean Indikator
		1 (STS)		2 (TS)		3 (N)		4 (S)		5 (SS)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kuantitas (KK.Kuan)	KK.Kuan.33	0	0%	0	0%	13	13%	59	59%	28	28%	100	4,15	4,13
	KK.Kuan.34	0	0%	0	0%	15	15%	59	59%	26	26%	100	4,11	
Kualitas (KK.Kual)	KK.Kual.35	0	0%	1	1%	17	17%	49	49%	33	33%	100	4,14	4,13
	KK.Kual.36	0	0%	2	2%	16	16%	50	50%	32	32%	100	4,12	
Disiplin (KK.Disip)	KK.Disip.37	0	0%	1	1%	19	19%	51	51%	29	29%	100	4,08	4,10
	KK.Disip.38	0	0%	1	1%	16	16%	54	54%	29	29%	100	4,11	
Tanggung Jawab (KK.TJ)	KK.TJ.39	0	0%	1	1%	12	12%	56	56%	31	31%	100	4,17	4,18
	KK.TJ.40	0	0%	1	1%	11	11%	56	56%	32	32%	100	4,19	
Mean		0%		1%		15%		54%		30%				4,13

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 5. menunjukkan variabel kinerja karyawan pada indikator tanggung jawab (KK.TJ) yaitu sebesar 3,18, dan untuk yang terendah ada pada indikator disiplin yaitu sebesar 4,10.

## Uji Validitas Instrumen Penelitian

### Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

**Tabel 5 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	GK.MS.1	0,758	0,196	Valid
2	GK.MS.2	0,773	0,196	Valid
3	GK.Kp.3	0,643	0,196	Valid
4	GK.Kp.4	0,750	0,196	Valid
5	GK.MKT.5	0,673	0,196	Valid
6	GK.MKT.6	0,649	0,196	Valid
7	GK.MPK.7	0,597	0,196	Valid
8	GK.MPK.8	0,558	0,196	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

### Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

**Tabel 6 Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	BO.PK.9	0,723	0,196	Valid
2	BO.PK.10	0,715	0,196	Valid
3	BO.Pg.11	0,666	0,196	Valid
4	BO.Pg.12	0,621	0,196	Valid
5	BO.TTR.13	0,735	0,196	Valid
6	BO.TTR.14	0,720	0,196	Valid
7	BO.KP.15	0,796	0,196	Valid
8	BO.KP.16	0,771	0,196	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

### Uji Validitas Variabel Motivasi

**Tabel 7 Uji Validitas Variabel Motivasi**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	Mot.Fis.17	0,621	0,196	Valid
2	Mot.Fis.18	0,595	0,196	Valid
3	Mot.Keam.19	0,661	0,196	Valid
4	Mot.Keam.20	0,729	0,196	Valid
5	Mot.Peng.21	0,711	0,196	Valid
6	Mot.Peng.22	0,732	0,196	Valid
7	Mot.Aktu.23	0,637	0,196	Valid
8	Mot.Aktu.24	0,666	0,196	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

### Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

**Tabel 8 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	KpK.KDP.25	0,501	0,196	Valid
2	KpK.KDP.26	0,495	0,196	Valid
3	KpK.KDG.27	0,650	0,196	Valid
4	KpK.KDG.28	0,623	0,196	Valid
5	KpK.KDS.29	0,742	0,196	Valid
6	KpK.KDS.30	0,742	0,196	Valid
7	KpK.KDR.31	0,478	0,196	Valid
8	KpK.KDR.32	0,4371	0,196	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

## Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

**Tabel 9 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	KP.Kuan.33	0,469	0,196	Valid
2	KP..Kuan.34	0,508	0,196	Valid
3	KP.Kual.35	0,680	0,196	Valid
4	KP.Kual.36	0,620	0,196	Valid
5	KP.Disip.37	0,641	0,196	Valid
6	KP.Disip.38	0,756	0,196	Valid
7	KP.TJ.39	0,561	0,196	Valid
8	KP.TJ.40	0,614	0,196	Valid

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

Berdasarkan uji validitas diatas terkait variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang tertuang pada tabel diatas menunjukkan bahwa dari setiap pertanyaan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Maka disimpulkan bahwa setiap pertanyaan memenuhi persyaratan untuk dinyatakan *valid*.

## Uji Realibilitas Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan sampel yang dapat digunakan untuk uji reliabilitas masih merujuk kepada sampel pada uji validitas, yaitu sebesar 100 responden. Setiap variabel dinyatakan reliabel bila nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$ . Adapun hasil pengolahan SPSS reliabilitas pada tabel berikut ini:

**Tabel 10 Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan	0,830	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,866	Reliabel
3	Motivasi	0,822	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,732	Reliabel
5	Kinerja Karyawan	0,758	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah SPSS, 2022

Tabel 10 membuktikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan sudah reliabel karena semua nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70. Ini menunjukkan semua butir pernyataan dari setiap variabel tersebut dapat digunakan untuk memperoleh data penelitian.

## Uji Structural Equation Model (SEM)

### Uji Normalitas Data

**Tabel 11 Hasil Uji Normalitas**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Mot.Aktua	2,00	5,00	-,13	-,54	-,79	-1,62
KP.TJ	3,00	5,00	-,34	-1,38	-,70	-1,42
KP.Disip	2,00	5,00	-,41	-1,66	-,32	-,66
KP.Kual	2,00	5,00	-,49	-1,99	-,21	-,43
KP.Kuan	3,00	5,00	-,29	-1,16	-,67	-1,36
KpK.KDR	3,00	5,00	,05	,19	-,43	-,87
KpK.KDS	1,00	5,00	-,44	-1,79	,31	,64
KpK.KDG	3,00	5,00	,29	1,18	-1,18	-2,40
KpK.KDP	2,00	5,00	,19	,76	-,70	-1,42
Mot.Fis	3,00	5,00	-,19	-,79	-,92	-1,88
Mot.Keam	2,00	5,00	-,22	-,90	-,59	-1,20
Mot.Peng	2,00	5,00	-,07	-,28	-,81	-1,66
BO.PK	2,00	5,00	-,34	-1,38	-,23	-,47
BO.Pg	2,00	5,00	-,27	-1,11	-,36	-,72
BO.TTR	2,00	5,00	-,44	-1,80	-,16	-,33
BO.KP	2,00	5,00	-,28	-1,14	-,40	-,82
GK.MS	2,00	5,00	,14	,56	-,49	-,99
GK.Kp	2,00	5,00	,26	1,06	-,77	-1,57
GK.MKT	2,00	5,00	-,06	-,23	-,50	-1,03
GK.MPK	2,00	5,00	-,23	-,92	-,10	-,20
Multivariate					1,57	,26

Sumber: data primer yang diolah Amos, 2022

Tabel 11 menunjukkan pengolahan data menggunakan Amos diperoleh hasil bahwa pada data penelitian ini tidak terdapat nilai *c.r* (*critical ratio*) yang lebih kecil dari -2,58 dan tidak ada yang lebih besar dari 2,58. Maka nilai pada penelitian ini dianggap berdistribusi normal secara *univariate* serta secara *multivariate*.

**Tabel 12 Observation Further of The Centroid (Mahalanobis distance)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
16	32,57	,04	,98
43	32,29	,04	,92
7	31,82	,05	,84
15	31,53	,05	,72
2	31,25	,05	,60
18	30,15	,07	,67
100	29,67	,08	,64
9	29,44	,08	,54
94	28,97	,09	,53
97	28,26	,10	,59
...	...	...	...
88	10,89	,95	,60
66	10,70	,95	,51
50	10,57	,96	,36
90	10,43	,96	,23
58	9,86	,97	,20
24	8,53	,99	,29

Sumber: data primer yang diolah Amos, 2022

Tabel 12. Menunjukkan perlu dilakukannya ulasan terhadap *multivariate outliers* dikarenakan tidak ada jaminan data yang dianalisis menunjukkan tidak terdapat *outliers* pada tingkat univariate akan memperlihatkan pula tidak terdapat outlier pada tingkat multivariate. Maka guna mendeteksi ada atau tidaknya outlier pada tingkat multivariate digunakan jarak *mahalanobis*. Uji *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 20 (jumlah indikator) dengan nilai  $p = 0,001$  atau  $\chi^2 (0.001;20)$  adalah sebesar 45,31. Maka berdasarkan data pada tabel 4.16, semua nilai mahalanobis lebih kecil dari 45,31 sehingga data tersebut secara *multivariate* tidak *outlier*.

### Uji Measurement

**Tabel 13 Hasil Uji Signifikansi dan Validitas Variabel Laten Gaya Kepemimpinan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_Kepemimpinan_X1	→ GK.MS	3,73	1,50	2,49	,01	Signifikan
Gaya_Kepemimpinan_X1	→ GK.Kp	2,66	1,05	2,53	,01	Signifikan
Gaya_Kepemimpinan_X1	→ GK.MKT	1,39	,53	2,61	,01	Signifikan
Gaya_Kepemimpinan_X1	→ GK.MPK	1,00				

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

**Tabel 14 Hasil Uji Signifikansi dan Validitas Variabel Laten Budaya Organisasi**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya Organisasi_X2	→ BO.PK	,80	,15	5,20	***	Signifikan
Budaya Organisasi_X2	→ BO.Pg	,59	,14	4,37	***	Signifikan
Budaya Organisasi_X2	→ BO.TTR	,90	,16	5,68	***	Signifikan
Budaya Organisasi_X2	→ BO.KP	1,00				

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022



**Tabel 15 Hasil Uji Signifikansi dan Validitas Variabel Laten Motivasi**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_X3	→ Mot.Fis	,88	,23	3,87	***	Signifikan
Motivasi_X3	→ Mot.Keam	1,10	,26	4,29	***	Signifikan
Motivasi_X3	→ Mot.Peng	1,17	,25	4,69	***	Signifikan
Motivasi_X3	→ Mot.Aktua	1,00				

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

**Tabel 16 Hasil Uji Signifikansi dan Validitas Variabel Laten Kepuasan Kerja**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan Kerja_Y1	→ KpK.KDP	,52	,18	2,87	,00	Signifikan
Kepuasan Kerja_Y1	→ KpK.KDG	,68	,21	3,18	,00	Signifikan
Kepuasan Kerja_Y1	→ KpK.KDS	,62	,23	2,74	,01	Signifikan
Kepuasan Kerja_Y1	→ KpK.KDR	1,00				

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

**Tabel 17 Hasil Uji Signifikansi dan Validitas Variabel Laten Kinerja Karyawan**

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja Karyawan_Y2	→ KK.Kuan	,85	,24	3,59	***	Signifikan
Kinerja Karyawan_Y2	→ KK.Kual	,85	,24	3,54	***	Signifikan
Kinerja Karyawan_Y2	→ KK.Disip	1,17	,27	4,26	***	Signifikan
Kinerja Karyawan_Y2	→ KK.TJ	1,00				

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

Dari hasil Uji *Measurement* diatas hasil analisis CFA menggunakan Amos, menunjukkan hasil uji signifikansi dan validitas variabel laten gaya kepemimpinan mempunyai nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan terhadap nilai p = 0,01 yang mencukupi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard membuktikan nilai yang valid untuk seluruh variabel manifes karena nilai > 0,50. Sedangkan hasil dari uji signifikansi dan validitas variabel laten budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki nilai yang dipersyaratkan yaitu nilai C.R (*critical ratio*) > 1,96 dan signifikan dengan nilai p = \*\*\* (0,001) yang mencukupi persyaratan dimana nilai probabilitas (*p*) < 0,05. Serta nilai *estimate* atau disebut juga *factor loading* standard menunjukkan nilai yang valid untuk setiap variabel manifes karena memiliki nilai > 0,50.

**Menghitung Average Variance Extracted (AVE)**  
**Menghitung validitas indikator dilihat dari nilai AVE**

**Tabel 18 Standardized Regression Weights**

		Estimate
Gaya Kepemimpinan_X1	→	GK.MS ,93
Gaya Kepemimpinan_X1	→	GK.Kp ,67
Gaya Kepemimpinan_X1	→	GK.MKT ,39
Gaya Kepemimpinan_X1	→	GK.MPK ,28
Budaya Organisasi_X2	→	BO.PK ,64
Budaya Organisasi_X2	→	BO.Pg ,49
Budaya Organisasi_X2	→	BO.TTR ,72
Budaya Organisasi_X2	→	BO.KP ,82
Motivasi_X3	→	Mot.Fis ,54
Motivasi_X3	→	Mot.Keam ,65
Motivasi_X3	→	Mot.Peng ,67
Motivasi_X3	→	Mot.Aktua ,57
Kepuasan Kerja_Y1	→	KpK.KDP ,57
Kepuasan Kerja_Y1	→	KpK.KDG ,21
Kepuasan Kerja_Y1	→	KpK.KDS ,57
Kepuasan Kerja_Y1	→	KpK.KDR ,37
Kinerja Pegawai_Y2	→	KK.Kuan ,52
Kinerja Pegawai_Y2	→	KK.Kual ,46
Kinerja Pegawai_Y2	→	KK.Disip ,64
Kinerja Pegawai_Y2	→	KK.TJ ,60

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

**Tabel 19 Nilai Average Variance Extracted**

Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading <sup>2</sup>	Measurement Error (1-Std Loading <sup>2</sup> )	Average Variance Extracted (AVE)
GK.MS	0,93	0,96	0,04	0,7
GK.Kp	0,67	0,82	0,18	
GK.MKT	0,39	0,62	0,38	
GK.MPK	0,28	0,53	0,47	
Σ	2,27	2,94	1,06	
Σ <sup>2</sup>	5,15			
BO.PK	0,64	0,80	0,20	0,8
BO.Pg	0,49	0,70	0,30	
BO.TTR	0,72	0,85	0,15	
BO.KP	0,82	0,91	0,09	
Σ	2,67	3,25	0,75	
Σ <sup>2</sup>	7,13			
Mot.Fis	0,54	0,73	0,27	0,8
Mot.Keam	0,65	0,81	0,19	
Mot.Peng	0,67	0,82	0,18	
Mot.Aktua	0,57	0,75	0,25	
Σ	2,43	3,11	0,89	
Σ <sup>2</sup>	5,90			
KpK.KDP	0,57	0,75	0,25	0,7
KpK.KDG	0,21	0,46	0,54	
KpK.KDS	0,47	0,69	0,31	
KpK.KDR	0,57	0,75	0,25	
Σ	1,82	2,65	1,35	
Σ <sup>2</sup>	3,31			
KK.Kuan	0,52	0,72	0,28	0,7
KK.Kual	0,46	0,68	0,32	
KK.Disip	0,64	0,80	0,20	
KK.TJ	0,6	0,77	0,23	
Σ	2,22	2,97	1,03	
Σ <sup>2</sup>	4,93			

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

Dari perhitungan pada Tabel 18 dan Tabel 19 diperoleh hasil bahwa semua variabel laten memiliki nilai AVE  $\geq 0,5$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap variabel laten memiliki indikator valid dan dapat dilakukan sebagai pembentuk/pengukur masing-masing variabel latennya (Wijayanto, 2008).

### Menghitung *Composite Reliability* (CR)

**Tabel 20 Nilai *Composite Reliability* (CR)**

Indikator	Standard Loading (Loading Factor)	Standar Loading <sup>2</sup>	Measuremen Error (1-Std Loading <sup>2</sup> )	Composite Reliability (CR)
GK.MS	0,93	0,96	0,04	0,8
GK.Kp	0,67	0,82	0,18	
GK.MKT	0,39	0,62	0,38	
GK.MPK	0,28	0,53	0,47	
$\sum$	2,27	2,94	1,06	
$\sum^2$	5,15			
BO.PK	0,64	0,80	0,20	0,9
BO.Pg	0,49	0,70	0,30	
BO.TTR	0,72	0,85	0,15	
BO.KP	0,82	0,91	0,09	
$\sum$	2,67	3,25	0,75	
$\sum^2$	7,13			
Mot.Fis	0,54	0,73	0,27	0,9
Mot.Keam	0,65	0,81	0,19	
Mot.Peng	0,67	0,82	0,18	
Mot.Aktua	0,57	0,75	0,25	
$\sum$	2,43	3,11	0,89	
$\sum^2$	5,90			
KpK.KDP	0,57	0,75	0,25	0,7
KpK.KDG	0,21	0,46	0,54	
KpK.KDS	0,47	0,69	0,31	
KpK.KDR	0,57	0,75	0,25	
$\sum$	1,82	2,65	1,35	
$\sum^2$	3,31			
KK.Kuan	0,52	0,72	0,28	0,8
KK.Kual	0,46	0,68	0,32	
KK.Disip	0,64	0,80	0,20	
KK.TJ	0,6	0,77	0,23	
$\sum$	2,22	2,97	1,03	
$\sum^2$	4,93			

Sumber: Data primer yang diolah Amos, 2022

Berdasarkan data yang tertera pada Tabel 20 maka dapat disimpulkan bahwa CR dari semua variabel laten terhadap indikator memiliki *composite reliability* (CR)  $\geq 0,7$  atau disebut juga reliabel.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai maka setiap variabel terkait semakin meningkat hal tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai di Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan. Apabila gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi semakin meningkat maka akan berpengaruh juga terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan. Selain itu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi yang diberikan semakin meningkat akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai dan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai di Bank BTN Kantor Cabang Jakarta Kuningan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Adha, R. N. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5(2), 1–13.
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Adiyasa, N. I. W., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. By Nikolas Ivan Waskita Adiyasa. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23–30.
- A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds). (1996). *Manajemen Jilid I*, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Amalia, S., & Siagian, M. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kumala Indonesia Shipyard. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 719–730. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.240>
- Angelo, Kinichi, Robert Kreitner. (2005). *Perilaku Organisasi (Organization Behavior)*, Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. *Jim UPB*, 8(1), 7–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i1.1562>
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Baihaqi, M. F., & Suharnomo. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *The NEFE Quarter Century Project: Implications for Researchers, Educators, and Policy Makers from a Quarter Century of Financial Education*, 49.
- Bangun, Wilson. (2012.) “Manajemen Sumber Daya Manusia”. Jakarta: Erlangga.
- Barnett. (2007) “The Impact Of Organizational Support For Career Development On Career Satisfaction”. *Jurnal Emerald Insight Career Development Intenational*, Volume 12, Nomer 7, Hal: 617-636.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press: New York. \_\_\_\_\_, 1990. Bass & Stogdill’s Hand Book
- Bejo, Siswanto. (2005.) *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(1), 124–135. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>

- Brown, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan One Way Production. *Jurnal Agora*, 5(3), 1–7.
- Denison, D.R., (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Son.
- Dolphina, E. (2012). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *MNJM*, 1(Semantik), 1–7. <https://doi.org/10.31227/osf.io/e6qjd>
- Dvir, Taly. et.al. (2002). Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*. Vol. 45, No. 4, 735-744.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Efendi, S., Sugiono, E., & Sigit, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Layanan Pemasaran Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah (LLP-KUKM). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 04(01), 27–39.
- Endrias, W. S. H. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal MIX*, IV(1), 70–82. <https://mix.mercubuana.ac.id/media/publications/152962-pengaruh-gaya-kepemimpinan-dan-budaya-or-ba2a4105.pdf>
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, I. & Fuad. (2008). *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorap, Stefanie Inggried, & Haerani. (2019.) The Effect Of Organizational Culture, Organizational Commitment, And Compensation To Employee Performance Through The Satisfaction Of Work As Intervening Variables (Study On Health Care Development Of Tomohon City). *Journal of Applied Business and Entrepreneurship*. 2 (2): 100-114.
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 6(1), 17–26. <https://doi.org/10.47335/ema.v6i1.61>
- Hani Handoko. (2002). *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFPE.
- Harahap, V. A., & Hidayat, W. (2016). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 5(3), 236–246. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/12278>
- Hariandja, Marihat Tua Efendi, (2002), “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Grasindo, Jakarta.

- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00057-0)
- Haryono, S. (2014). Mengenal Metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk penelitian manajemen menggunakan AMOS. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis STIE YPN Vol. VII No. 1 Oktober 2014*, VII(1), 23–34.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hidayat, D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agung Abadi Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 22. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i1.6783>
- Hofstede. (1980). *G. Cultures consequences: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13, pp 493– 504
- Imron, M. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(2), 94–104. <https://doi.org/10.31328/jim.v4i2.562>
- Joreskog, K.G & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: SSI Inc
- Kartono Kartini Dr. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Krisnaldy, K., Pasaribu, V. L. D., & Senen, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja. *JURNAL SeMaRaK*, 2(2), 164–179. <https://doi.org/10.32493/smk.v2i2.2936>
- Lantara, I. W. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Pt. Indonesia Tourism Development Corporation (Itdc). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(1), 146. <https://doi.org/10.23887/jpe.v10i1.20093>
- Latan, Hengky dan Selva Temalagi. (2013). *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20,0*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Lee, U. H., Kim, H. K. and Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research. An International Journal*, 5(1), 54-65.
- 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>
- Liu, A., Fellows, R. and Fang, Z. (2003). The power paradigm of project leadership. *Construction Management and Economics*, 21 (8), pp 819–829
- Locander, W.B., F. Hamilton, D. Ladik & J. Stuart .(2002)., “developing a leadership-rich culture:

- The missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 5, pp. 149- 163.
- Lok, P.; Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development*, 20(7), 365–376.
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(1), 2–8.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior: 7th Edition*. New York: McGraw-Hill Inc
- Maith, V. M. (2015). Analisa Pendidikan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Gerbang Nusa Perkasa Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 667–677.
- Manaroinsong, J. (2013). *Metode Penelitian Terapan Bidang Ekonomi dan Bisnis*. Tondano:CV R.A.DE.Rozarie.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901–20916. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/07/553>
- Maruyama, G. M. (1998). “Basic of Structural Equation Modeling”. Thousand Oaks: Sage Publications
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Buku kedua.
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. By Besse Mattayang. *Jemma Jurnal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 45–52. <https://www.ojs.unanda.ac.id/index.php/jemma/article/view/247/216>
- Mehrens, W.A., & Lehmann, I.J. (1973). *Measurement and evaluation in education and psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston. Inc.
- Milkovich, George T., John W. Boudreau. (1997). *Human Resource Management*. USA: Richard D. Irwin.
- Moeheriono. (2012). “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Noor, Z. A. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerjadan Kinerja Karyawan.by zainul arifin noor. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 16(4), 473–486. <https://ijbssrnet.com/index.php/ijbssr>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership.Theory And Practice* (8th ed.). SAGE.
- Panbundu, M.T. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Parimita, W., Prayuda, wendi., & Wahyu, H. agung. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Btn (Persero) Cabang Bekasi. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4(3), 19.
- Priyono. (2007). *Pengantar Manajemen*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Surabaya: Zifatama Publishing.
- Radjab, E., & Jam'an, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Makasar:

Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah  
Makasar.

- Rafferty, A and Griffin, M, (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
- Raharjo, S. T., & Nafisah, D. (2006). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 3(2), 69–81. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v3i2.4190>
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Reynolds, C. R., Livingston, R. B., & Willson, V. (2010). *Measurement and assessment in education*, (2nd ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1). <https://doi.org/10.30996/die.v9i1.206>
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 505–515.
- Rivai Dan Ella, Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada
- Robbins, P. Stephen. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robbins, P. Stephen. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organization Behavior*. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (14th ed., Vol. 53, Issue 9). Pearson.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., & Devi, A. M. (2015). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 201–220.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju
- Setiawan, O., Utari, W., & Hartati, C. S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Puskesmas Kapas Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 3(5), 585–598. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v3i5.239>
- Siagian, Sondang. (2007). *Fungsi-fungsi manajerial edisi revisi*. Jakarta. Bumi Aksara
- Silahul, M., Budiarto, W., & Prasetyo, I. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. 2(3).
- Simamora, H. (2006). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto, R., & Hamid, D. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 42(1), 189–198.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset.



- Sugiono, E., & Fitriana, M. (2018). Strategi peningkatan kinerja pegawai melalui peranan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja pada badan pengembangan SDM ESDM di kementerian energi dan sumber daya mineral RI. *Ilmu Dan Budaya*, 41(60), 7101–7118. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/466>
- Sugiono, E., & Pratista, R. M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Rifa Topaz Utama Di Jakarta. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(2), 43–58. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i2.520>
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. 4(2), 389–400.
- Sugiono, E., Effendi, S., & Alwan, B. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Disiplin, Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (Pkb) Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pakoakuina. *Jurnal Ilmiah MEA*, volume 5 n(1), 783–802.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: CV Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sukadji, S. (2000). Menyusun dan Mengevaluasi Laporan Penelitian, Jakarta : UI Press
- Sulaeman, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Agra Energi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(3), 16–29. <https://pdfs.semanticscholar.org/c7e9/652c29e7abc7301904871d24fc4827a11ba0.pdf>
- Sunyoto, Danang. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Center for Academic Publishing Service
- Suparyadi, H. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Sutopo, J. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. *Advance*, 5(1), 54–61.
- Tabachnick, B. G., dan L. S. Fidell. (2007). Using Multivariate Statistics (5th ed.). California: Pearson Education Inc
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado). By Bryan Johannes Tamp. *III*(4), 1–20.
- Trang, D. S. (2013). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *EMBA*, 1(3), 208–216. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/1995/1590>
- Trisnarningsih, Sri. 2007. Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor. Simposium Nasional Akuntansi X. Universitas Hasanudin Makassar.
- Ullman JB. Structural equation modeling: reviewing the basics and moving forward. *J Pers Assess*. 2006 Aug;87(1):35-50. doi: 10.1207/s15327752jpa8701\_03. PMID: 16856785.

- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Teknik Industri*, 19(2), 118–126. <https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3147>
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Wibowo. (2010). Budaya Organisasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widiana. (2015). Pengaruh Teknologi Informasi Dalam Sistem Informasi Akuntansi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos (Studi pada PT. POS INDONESIA (Persero) Cabang Bandung)”
- Widodo, Trenggono Tri ., Alamsyah, Nanang ., & Utomo Chandyka Bagus. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *JURNAL INDUSTRI KREATIF (JIK)* 10.36352/jik.v2i1.77
- Wijayanto, Setyo Hari. (2008). Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Yammarino, F.J., W.D. Spangler & B.M. Bass. (1993).“Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation”, journal Leadership Quarterly, Vol. 4, No. 1, pp.81-102.
- Yukl, Gary. (2005). Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks