

Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan Pada HOKIbank Bali

Agus Herry Pramana¹, Ike Kusdyah², Agus Rahman Alamsyah³
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 30 December 2022

Revised: 15 January 2023

Accepted: 16 January 2023

Keywords:

Leadership,
Organizational culture,
Employee performance,
Employee satisfaction

ABSTRACT

HOKIbank is one of the many banks, especially the Rural Bank, which do business on the island of Bali. The phenomenon that occurred was during the Covid-19 pandemic, the economy in Bali in general and in particular the banking sector experienced a fairly drastic decline, and HOKIbank on the other hand experienced a very significant growth. This development is certainly influenced also by internal factors. The purpose of this study is to find out and analyze 1) the influence of leadership on employee satisfaction, 2) the influence of organizational culture on employee satisfaction, 3) the influence of leadership on employee performance, 4) organizational culture on employee performance, 5) the effect of employee satisfaction on employee performance, 6) the influence of leadership on employee performance through employee satisfaction, 7) the influence of organizational culture on employee performance through employee satisfaction. This research is categorized as causal associative research with a quantitative technique using a survey approach. This study was conducted on HOKIbank employees at its Denpasar head office and all Denpasar, Tabanan and Gianyar branch offices. The population in this study was all permanent employees at the beginning of November 2022 with a saturated sample of 103. The survey result was analyzed with SmartPLS 4.0.8.4 (2022). The results showed that 1) leadership directly affects employee satisfaction, 2) organizational culture directly affects employee satisfaction, 3) leadership does not directly affect employee performance, 4) organizational culture directly affects positive and significant affects employee performance or leadership employee performance, 5) employee satisfaction directly affects positive and significant employee performance, 6) leadership has a positive and significant effect on employee performance through full mediation, 7) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance through partial mediation.

This is an open-access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Herry Agus Pramana

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Institut Teknologi dan Bisnis Asia
Jl. Soekarno Hatta Jl. Rembuksari No.1 A, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65113

Email: herrya.pramana@gmail.com

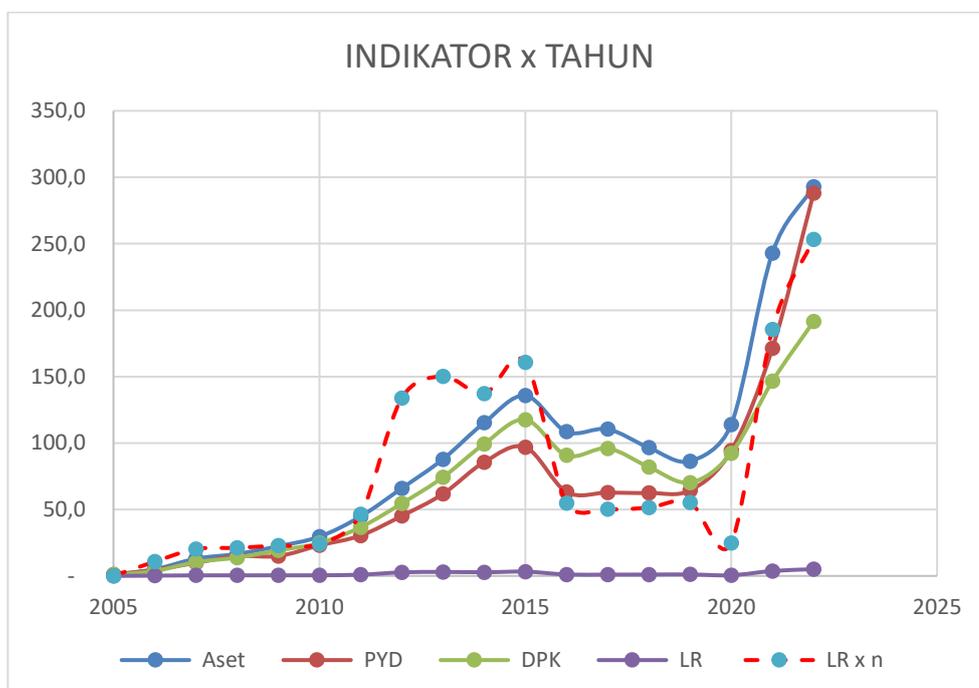
PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam organisasi. Aktivitas- aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dijalankan oleh sumber daya manusia organisasi (Setyaningdyah dkk, 2013:140). Untuk mencapai kinerja organisasi yang baik, diperlukan karyawan dengan kinerja baik pula. Kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kehadiran (Mathis & Jackson, 2006:378). Kuantitas dapat dilihat dari berapa banyak jumlah unit maupun aktivitas yang mampu dihasilkan karyawan dalam waktu tertentu, sedangkan kualitas berkaitan dengan kesesuaian

hasil dan tujuan yang direncanakan organisasi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum.

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

HOKIbank sebagai salah satu lembaga keuangan bank yang resmi dan dalam naungan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) turut berpartisipasi dalam industry perbankan nasional khususnya di Bali. HOKIbank didirikan sejak tahun 2005. Sesuai dengan akte notaris I Putu Chandra Denpasar Bali melalui akusisi dari bank lama yang mengalami kesulitan keuangan karena mismanagement dari pengurus terdahulu (data HOKIbank, 2013). Perkembangan HOKIbank sejak 2005 sampai 2022 telah melalui beberapa krisis global maupun nasional dan yang terakhir adalah krisis Covid 2019. Kinerja HOKIbank mengalami pasang dan surut, namun masih tetap exist sampai saat ini.



Gambar 1. 1 Indikator Utama Kinerja HOKIbank 2005 - 2022 (Sep) (Miliar Rupiah)

Peneliti mengamati adanya anomali perkembangan HOKIbank dalam kurun waktu 17 tahun ini. Berdasarkan data historis internal HOKIbank (HOKIbank, 2022), pada masa awal 2005 sampai 2010, HOKIbank berkembang cukup bagus mengalami peningkatan aset, kredit, dana dan laba rugi. Hal ini tentu didukung oleh seluruh karyawan yang berkerja penuh semangat dan kompak, namun HOKIbank mengalami sedikit penurunan karena adanya pergantian direksi di tahun 2010 yang terlibat melakukan kredit fiktif. Direksi baru dengan team barunya bekerja keras dan penuh semangat, berkat perbaikan remunerasi gaji yang bagus. Perbaikan kinerja karyawan ini menghantarkan kinerja bank yang positif terbukti mengalami pertumbuhan aset yang menajak cukup pesat. Perkembangan baik ini tidak dapat berkelanjutan karena dewan komisaris menemukan penggelapan pajak oleh direksi yang berakibat diberhentikannya direksi oleh RUPSLB di tahun 2014.

Kekosongan tampuk kepemimpinan bank membuat banyak ketidakpastian dalam organisasi, muncul keresahan karyawan dalam bekerja, timbul ketidakpuasan dan tidak disangkal kinerja karyawan pun menurun. Walaupun demikian bank masih dapat tumbuh mencapai puncaknya di tahun 2015 dengan aset 135 miliar rupiah, namun akhirnya mengalami penurunan drastis terpuruk di bawah angka keramat 100 miliar. Berbagai usaha dilakukan, antara lain pergantian jajaran management termasuk staff dan juga perbaikan remunerasi serta peraturan perusahaan. Perbaikan kinerja karyawan mulai nampak tapi hal ini tidak membuat penurunan kinerja perusahaan serta merta membaik, bahkan masih berlanjut menurun sampai titik nadir 86 miliar rupiah di tahun 2019, tepat saat virus Covid-19 mulai merebak. Virus Covid-19 seketika menghentikan pergerakan ekonomi, manusia dan banyak hal lainnya di luar perkiraan masyarakat awam bahkan para ahli sekalipun. Banyak usaha dan kegiatan terdampak mengalami penurunan bahkan terhenti total, namun hal negatif ini tidak terjadi pada HOKIbank, yang bahkan menunjukkan yang sebaliknya yaitu perbaikan kinerja yang awalnya turun drastic perlahan membaik dan bangkit kembali.

Sehubungan dengan fenomena di atas dan tantangan yang dihadapi HOKIbank, peneliti tertarik untuk mengadakan analisis lebih mendalam terkait kinerja perusahaan, khususnya kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Peneliti di tahap awal mengadakan diskusi kecil yang dilakukan secara lisan dengan beberapa karyawan HOKIbank Bali. Peneliti juga mengumpulkan data hasil penilaain kinerja berkala yang dilakukan bank dan disimpulkan terdapat indikasi permasalahan pada kepemimpinan dan budaya organisasi. Peneliti bermaksud untuk menelaah permasalahan ini dengan rumusan **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan pada HOKIbank Bali.**

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi dari pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan ada yang merupakan pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan bersifat natural, tidak diciptakan, dan merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya (Saebani, 2012). Selain itu, menurut Sunyoto (2013), kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi

organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah manifestasi dari kumpulan pengaruh seseorang yang di dalamnya melibatkan para pengikut dan situasi yang ada sebagai suatu proses yang kompleks untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Adapun kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku yang terdapat di dalam diri atau sesuatu yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi kelompok lainnya yang didasari oleh sebuah keinginan dan pencapaian kepemimpinan itu sendiri.

Budaya Organisasi

Budaya dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, kepercayaan, komunikasi dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar dari budaya tiba melalui berbagi proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat. Menurut Schein (1990) kebudayaan adalah kumpulan dari berbagai nilai-nilai dan perilaku yang dapat dianggap sebagai panduan untuk sukses. Sedangkan menurut Kotter, dkk. (1992), budaya adalah kumpulan keyakinan, perilaku dan nilai-nilai yang mengandung masyarakat normal.

Sebagai makhluk sosial, anggota tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara anggota dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan anggota lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kinerja Karyawan

Menurut Rahadi (2010), kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi, dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Setiap individu atau organisasi tertentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Mangkunegara (2007) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu, pendapat lain dikemukakan Wibowo (2014) bahwa kinerja adalah proses komunikasi yang baik yang dilakukan dengan kemitraan antara pekerja dengan atasan langsung mereka, sehingga menciptakan hasil pekerjaan yang efektif dan efisien. Kusriyanto (2006:3) menyatakan definisi kinerja sebagai "perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)". Menurut Gomes (2008:45) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Menurut Luthans (2005:165) melalui pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas atas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang

yang melakukan pekerjaan. Menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Kepuasan Karyawan

Menurut Rivai (2009:856) ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (Discrepancy theory)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (Equity theory)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

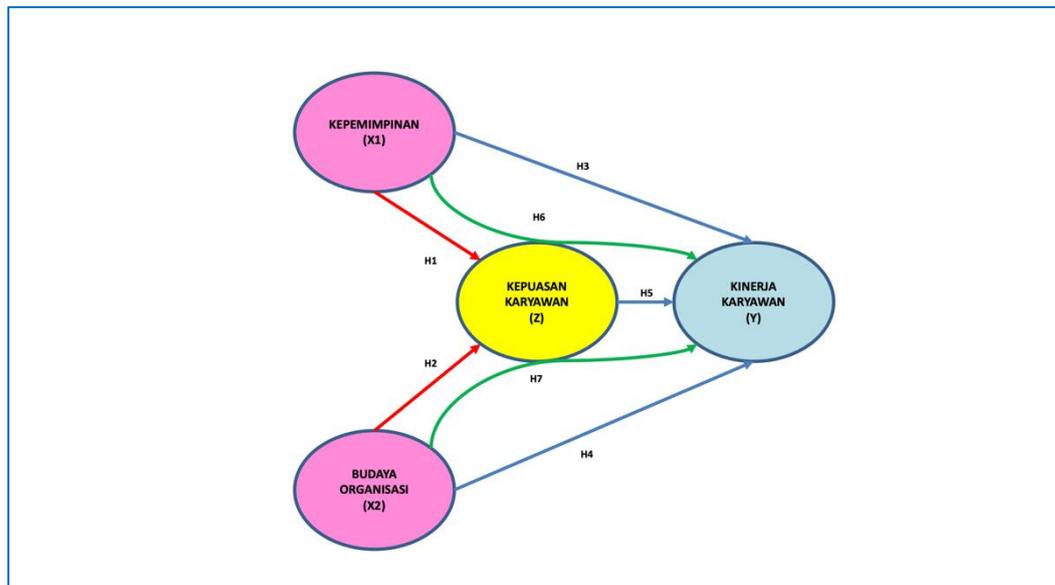
3. Teori Dua Faktor (Two factor theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu satisfiers atau motivator dan dissatisfiers. Satisfiers ialah faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan ada kesempatan mendapat promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut, tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan. Dissatisfiers adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, hubungan antar personal, pengawasan kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum puas.

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konsep menurut Sugiyono (2010) merupakan sebuah sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang didiskripsikan kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis yang selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis. Variabel independen yang diamati dalam penelitian ini yaitu Kepemimpinan dan Budaya Organisasi, sedangkan variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan. Berikut adalah gambaran yang jelas mengenai arah penelitian



Gambar 2. Kerangka Konsep Penelitian

Hipotesis Penelitian

Dari dasar kerangka berpikir dan kerangka konseptual diatas, hipotesis dalam penelitian yang telah dilakukan ini yaitu sebagai berikut:

- H1: Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada HOKIbank Bali.
- H2: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan pada HOKIbank Bali.
- H3: Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada HOKIbank Bali.
- H4: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan HOKIbank Bali.
- H5: Diduga kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan HOKIbank Bali.
- H6: Diduga kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada HOKIbank Bali.
- H7: Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan pada HOKIbank Bali.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dikategorikan penelitian asosiatif kausal dengan teknik kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, sehingga dapat dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Hubungan kausal merupakan hubungan yang sifatnya sebab-akibat, salah satu variabel bebas (independen) mempengaruhi variabel yang lain, terikat (dependen).

Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya (Sugiyono, 2015). Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan banyak data berupa angka, mulai dari pengumpulan, penafsiran dan penampilan hasilnya

(Arikunto, 2013). Dalam penelitian ini persepsi responden tentang variabel-variabel penelitian, yaitu: kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan dianggarkan atau dikuantitatifkan dengan skala likert 5 point, dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendukung hasil pendekatan kuantitatif, tetapi tidak dilakukan secara rinci dan mendalam karena bertujuan sekedar untuk menambah informasi yang dapat mendukung hasil penelitian kuantitatif tsb.

Tempat dan Waktu Penelitian

Obyek penelitian ini adalah seluruh karyawan HOKIbank Bali di seluruh kantornya yaitu, Kantor Pusat Denpasar dan Kantor Cabang Tabanan serta Kantor Cabang Gianyar. Penelitian diadakan pada bulan November 2022, ketika kondisi pandemic Covid-19 sudah mulai mereda dan pergerakan orang serta perputaran usaha mulai bangkit di Bali.

Metode Pengambilan Sampel

Populasi dan sampel dalam suatu penelitian sangat perlu ditetapkan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai yang diharapkan. Adapun populasi dan sampel dalam penelitian yang telah dilakukan ini adalah sebagai berikut:

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 103 orang karyawan HOKIbank.

Kode	Kantor	Jml	%
K0	Pusat	30	29.1%
K1	Tabanan	25	24.3%
K2	Denpasar	23	22.3%
K3	Gianyar	25	24.3%
KT	TOTAL	103	100.0%

Tabel 1 Jumlah Karyawan HOKIbank (2022 Okt)

Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan harus betul-betul representative mewakili populasi. Ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian (Sugiyono, 2016). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu nonprobability sampling. Menurut Sugiyono (2014), nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis nonprobability sampling yang digunakan, yaitu sampling jenuh alias sensus. Penentuan jumlah sampel ini dipilih agar mendapatkan masukan yang utuh dan masih dapat dilakukan dengan mudah walaupun jumlah populasinya relative agak besar. Pengambilan sampling dengan teknik sampling jenuh ini memerlukan semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu 103 orang karyawan HOKIbank.

Dari dasar perhitungan diatas, maka jumlah responden minimum sebagai sampel yang dibutuhkan dalam penelitian yang telah dilakukan ini adalah 96,4 responden yang dibulatkan menjadi 100 responden. Adapun metode yang digunakan Non Probability Sampling dengan purposive sampling. Menurut Sugiyono (2018), Non-Probability Sampling adalah teknik

pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan (peluang) sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Purposive sampling adalah teknik memilih sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria sampel untuk penelitian yang telah dilakukan ini adalah pelanggan Imam Bonjol Hostel yang menginap minimal lebih dari 1 kali di tahun 2022.

Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data dilakukan sebagai berikut:

- a. Studi Pustaka
adalah metode untuk memperoleh data dengan mengutip melalui literatur, artikel, jurnal, buku, majalah, surat kabar dan hasil penelitian sebelumnya yang terkait dengan tema penelitian.
- b. Dokumentasi
adalah dengan mendokumentasikan beberapa data atau literatur seperti fotocopy, download dan memotret obyek.
- c. Wawancara
adalah dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan secara lisan kepada beberapa responden, khususnya di saat pra-survei untuk mendapatkan informasi awal yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan karyawan. Pada saat menerima jawaban responden, khususnya jika ada jawaban yang ekstrim, wawancara diadakan untuk mendapatkan data tambahan yang dapat mendukung hasil analisis kuantitatif dari data kuesioner yang diperoleh.
- d. Survei lapangan
adalah langsung datang kepada obyek penelitian, dalam penelitian ini adalah para karyawan HOKIbank. Adapun instrumen yang digunakan adalah kuisisioner. Kuisisioner yang disebarakan merupakan kuisisioner tertutup, yaitu kuisisioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang mengukur persepsi para responden disertai dengan pilihan jawaban berskala Likert 5 point.

Hal ini dilakukan agar mempermudah responden dalam mengutarakan persepsinya terhadap setiap item yang mengukur variabel-variabel penelitian. Adapun klasifikasi skala likert sbb:

1.	Sangat Tidak Setuju	(STS)	diberi nilai	1
2.	Tidak Setuju	(TS)	diberi nilai	2
3.	Netral	(N)	diberi nilai	3
4.	Setuju	(S)	diberi nilai	4
5.	Sangat Setuju	(SS)	diberi nilai	5

HASIL PENELITIAN

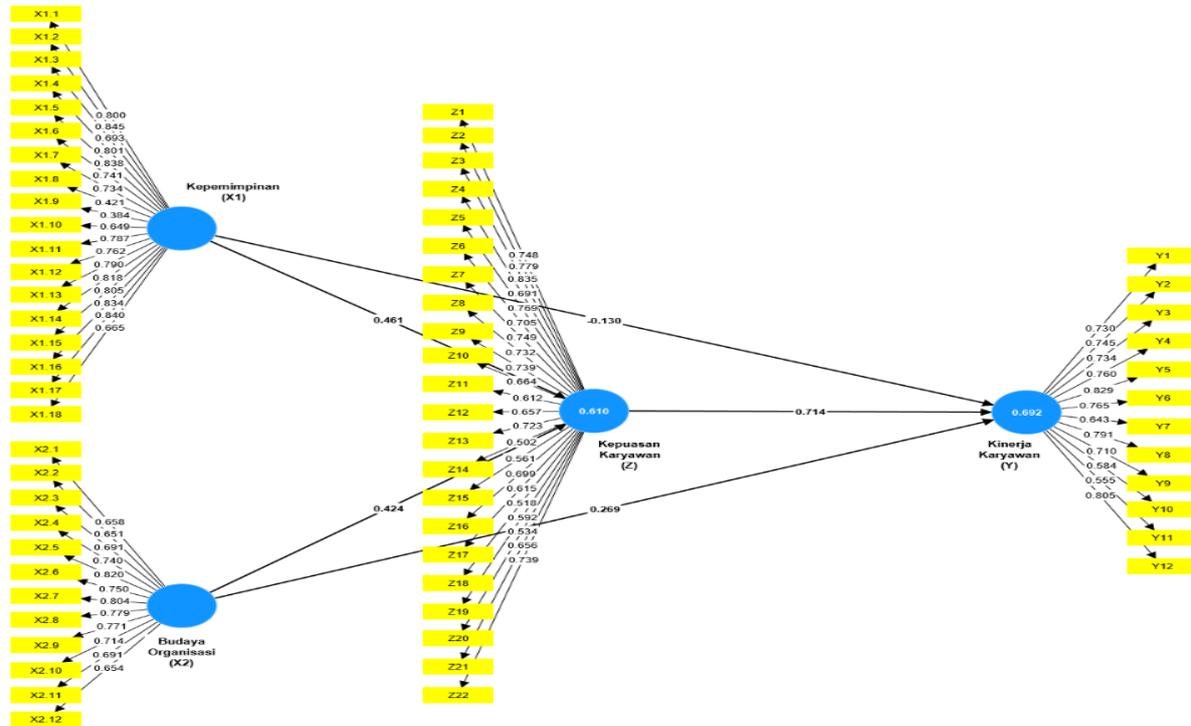
Uji Validitas

Validitas konvergen (convergent validity)

Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui nilai (1) loading factor dan (2) nilai rata-rata varian yang diekstraksi (Average Variance Extracted / AVE). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Loading Factor

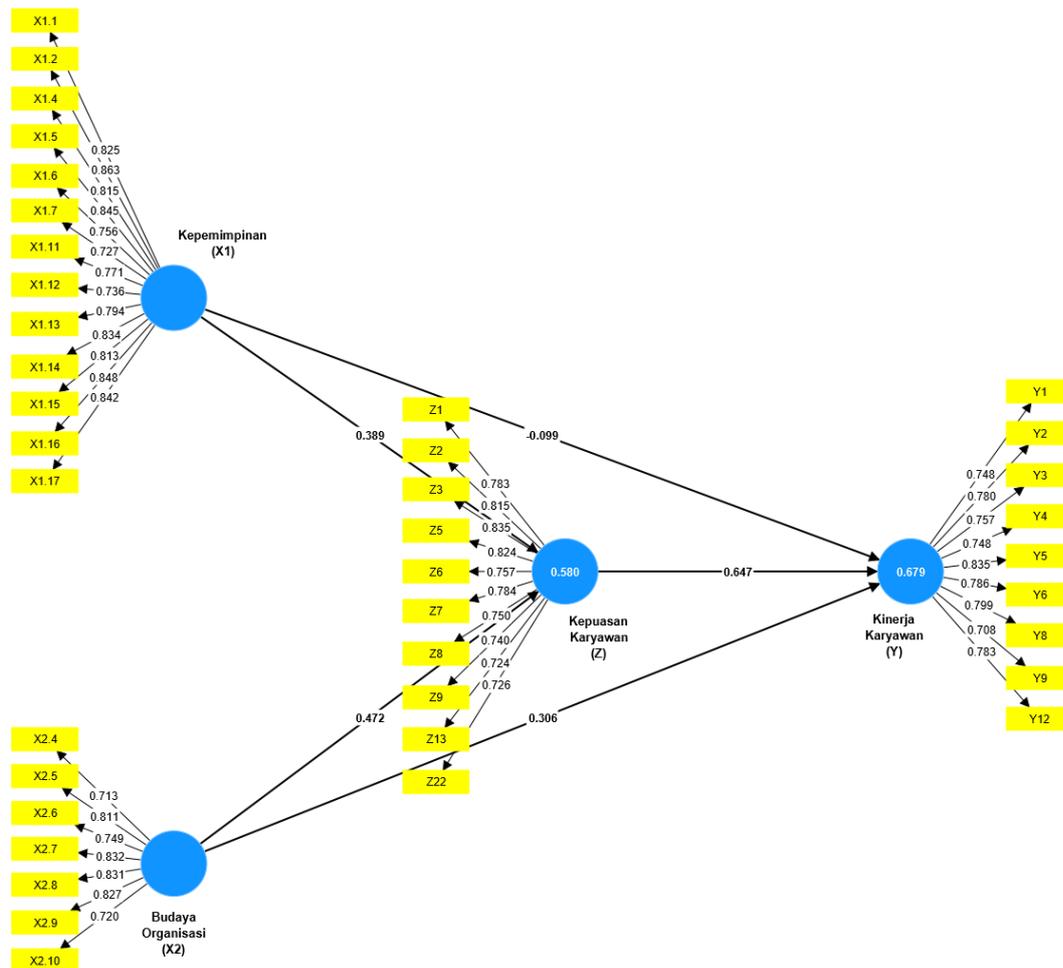
Loading factor menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruksinya. Suatu indikator dikatakan valid jika memiliki nilai loading factor di atas 0,70 (Sarwono, 2014).



Gambar 3 Model Struktural

Sumber: Output SmartPLS 4.0.8.4 (2022)

Berdasarkan Gambar 3 Model Struktural output SmartPLS di atas merefleksikan Variabel Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Ada beberapa indikator yang tidak valid, ditandai dengan nilai loading factor yang < 0,7 sehingga harus di drop dari model. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan INVALID



Gambar 4 Model Struktural Revised

Sumber: Output SmartPLS 4.0.8.4 (2022)

Berdasarkan Gambar 4 Model Struktural Revised output SmartPLS di atas merupakan model baru setelah indikator-indikator yang tidak valid di dikeluarkan dari model, diketahui semua indikator-indikator yang merefleksikan variabel Kepemimpinan memiliki nilai loading factor > 0.7. Ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Kepemimpinan VALID.

Untuk variabel Kinerja Karyawan berdasarkan Gambar 4 model structural revised diketahui semua indikator-indikator yang merefleksikan Kinerja Karyawan memiliki nilai loading factor > 0.7, ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan sudah VALID

Model Struktural Revised di mana indikator-indikator yang tidak valid telah dikeluarkan dari model, diperoleh bahwa semua indikator-indikator yang merefleksikan Kepuasan Karyawan memiliki nilai loading factor > 0.7, ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Karyawan sudah VALID

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan melalui dua cara yaitu berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability sebagai berikut:

Tabel 2 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya_Organisasi_(X2)	0,896	0,905
Kepemimpinan_(X1)	0,955	0,958
Kepuasan_Karyawan_(Z)	0,926	0,928
Kinerja_Karyawan_(Y)	0,915	0,918

Reliabilitas atau kehandalan instrumen penelitian untuk indikator reflektif dapat diuji melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha $> 0,6$ dan nilai composite reliability $> 0,8$ serta jika AVE $< 0,5$ maka tidak valid secara konvergen. Berdasarkan Tabel 5.4.4 di atas, diketahui bahwa nilai cronbach's alpha variabel Budaya Organisasi sebesar $0,896 > 0,6$ dan nilai AVE Budaya Organisasi $0,616 > 0,5$; diketahui bahwa nilai cronbach's alpha variabel Kepemimpinan sebesar $0,955 > 0,6$ dan nilai AVE Kepemimpinan $0,650 > 0,5$; diketahui bahwa nilai cronbach's alpha variabel Kepuasan Karyawan sebesar $0,926 > 0,6$ dan nilai AVE Kepuasan Karyawan $0,600 > 0,5$; diketahui bahwa nilai cronbach's alpha variabel Kinerja Karyawan sebesar $0,928 > 0,6$ dan nilai AVE Kinerja Karyawan $0,915 > 0,5$; Artinya, instrumen penelitian yang digunakan valid.

Uji R Square (R2)

Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah).

Tabel 3 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted → populasi
Kepuasan_Karyawan_(Z)	0,580	0,572
Kinerja_Karyawan_(Y)	0,679	0,669

Sumber: Data Output SmartPLS 4.0.8.4 Diolah (2022)

Diketahui bahwa nilai R-Square pada Kepuasan Karyawan (Z) sebesar 0,580, Ini menunjukkan bahwa 58% Kepuasan Karyawan (Z) dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, Adapun sisanya, $100\% - 58\% = 42\%$ dijelaskan oleh konstruk laten lainnya yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Jadi, dalam model struktural ini diketahui bahwa koefisien determinasi pada konstruk endogen masuk kategori menuju kuat. Dengan kata lain, pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan menuju kuat.

Diketahui bahwa nilai R-Square pada Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,679. Ini menunjukkan bahwa 67,9% Kinerja Karyawan (Y) dijelaskan oleh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Karyawan. Adapun sisanya, $100\% - 67,9\% = 32,1\%$ dijelaskan oleh konstruk laten lainnya yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini. Jadi, dalam model struktural ini diketahui bahwa koefisien determinasi pada konstruk endogen masuk kategori kuat. Dengan kata lain, pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Karyawan kuat.

Effect Size (f^2)

Selain memeriksa R-Square, juga dilakukan pemeriksaan terkait pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen yang diketahui berdasarkan nilai effect size (f^2) yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4 Nilai Effect Size (f^2)

	Kepuasan_Karyawan_(Z)	Kinerja_Karyawan_(Y)
Budaya_Organisasi_(X2)	0,363	0,147
Kepemimpinan_(X1)	0,247	0,017
Kepuasan_Karyawan_(Z)		0,548
Kinerja_Karyawan_(Y)		

Sumber: Data Output SmartPLS 4.0.8.4 Diolah (2022)

Menurut Hair et al.2014, kriteria Effect Size yaitu: jika nilai f^2 sebesar 0,02 dikategorikan sebagai pengaruh lemah variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural, jika nilai f^2 sebesar 0,15 dikategorikan sebagai pengaruh cukup variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural, dan jika nilai f^2 sebesar 0,35 dikategorikan sebagai pengaruh kuat variabel laten prediktor (variabel laten eksogenous) pada tataran struktural.

Berdasarkan Tabel 4 di atas, diketahui bahwa f^2 untuk hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Karyawan sebesar 0,363. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap Kepuasan Karyawan. Demikian juga f^2 untuk Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,147. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lemah menuju cukup terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian juga f^2 untuk Kepemimpinan dengan Kepuasan Karyawan sebesar 0,247. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang cukup menuju kuat terhadap Kepuasan Karyawan. Kemudian f^2 untuk Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,017. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang lemah terhadap Kinerja Karyawan. Demikian juga f^2 untuk Kepuasan Karyawan dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,548. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Estimate for Path Coefficients (estimasi untuk koefisien jalur) dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*. Adapun hasil *Bootstrapping* untuk estimasi Koefisien Jalur (Original Sample (O), T-Statistics dan P-Value dari Total Effect adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Estimasi Koefisien Jalur dan T-Statistics Total Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Direct Effect				
Budaya_Organisasi_(X2) -> Kepuasan_Karyawan_(Z)	0,472	5,568	0,000	Signifikan
Budaya_Organisasi_(X2) -> Kinerja_Karyawan_(Y)	0,306	3,141	0,002	Signifikan
Kepemimpinan_(X1) -> Kepuasan_Karyawan_(Z)	0,389	4,952	0,000	Signifikan

Kepemimpinan_(X1) -> Kinerja_Karyawan_(Y)	-0,099	0,851	0,395	Tidak Signifikan
Kepuasan_Karyawan_(Z) -> Kinerja_Karyawan_(Y)	0,647	6,346	0,000	Signifikan
Specific Indirect Effect				
Budaya_Organisasi_(X2) -> Kepuasan_Karyawan_(Z) -> Kinerja_Karyawan_(Y)	0,305	4,522	0,000	Signifikan
Kepemimpinan_(X1) -> Kepuasan_Karyawan_(Z) -> Kinerja_Karyawan_(Y)	0,252	3,566	0,000	Signifikan

Sumber: Data Output SmartPLS 4.0.8.4 Diolah (2022)

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk tersebut, diketahui bahwa koefisien jalur Kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,389 satuan. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan, di mana semakin tinggi Kepemimpinan maka semakin tinggi Kepuasan Karyawan. Adapun kenaikan di setiap satu satuan Kepemimpinan akan menaikkan Kepuasan Karyawan sebesar 0,389 satuan. Nilai t-statistics koefisien jalur Kepemimpinan menuju Kepuasan Karyawan sebesar 4,952 > 1,96 (nilai Z-score normal untuk $\alpha = 0,05$) dan P-value sebesar 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis pertama penelitian (H1) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan” diterima.**

Budaya Organisasi bernilai positif sebesar 0,472 satuan. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan di mana semakin tinggi Budaya Organisasi maka semakin tinggi Kepuasan Karyawan. Adapun kenaikan di setiap satu satuan Budaya Organisasi akan menaikkan Kepuasan Karyawan sebesar 0,472 satuan. Nilai t-statistics koefisien jalur Budaya Organisasi menuju Kepuasan Karyawan sebesar 5,568 > 1,96 (nilai Z-score normal untuk $\alpha = 0,05$) dan P-value sebesar 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis pertama penelitian (H2) yang menyatakan bahwa “Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan” diterima.**

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk pada Jalur 2, diketahui bahwa koefisien jalur Kepemimpinan bernilai negatif sebesar 0,099 satuan. Ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan, di mana semakin tinggi Kepemimpinan justru semakin rendah Kinerja Karyawan. Adapun kenaikan di setiap satu satuan Kepemimpinan akan menurunkan Kinerja Karyawan 0,099 satuan. Penurunan ini tergolong kecil bahkan bisa diabaikan. Jika ditelaah berdasarkan nilai t-statistics koefisien jalur Kepemimpinan menuju Kinerja Karyawan sebesar 0,851 < 1,96 (nilai Z-score normal untuk $\alpha = 0,05$) dan P-value sebesar 0,395 > 0,05. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh kepemimpinan secara langsung pada kinerja karyawan terlalu kecil, walau negatif, jadi dapat diabaikan, atau dapat dikatakan tidak memiliki pengaruh langsung. **Sedemikian hingga hipotesis pertama penelitian (H3) yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” ditolak.**

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk tersebut, diketahui bahwa koefisien jalur Budaya Organisasi bernilai positif sebesar 0,306 satuan. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, di mana semakin tinggi Budaya

Organisasi maka semakin tinggi Kinerja Karyawan. Adapun kenaikan di setiap satu satuan Budaya Organisasi akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,306 satuan. Nilai t-statistics koefisien jalur Budaya Organisasi menuju Kinerja Karyawan sebesar 3,141 > 1,96 (nilai Z-score normal untuk $\alpha = 0,05$) dan P-value sebesar 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis kedua penelitian (H4) yang menyatakan bahwa "Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan" diterima.**

Berdasarkan persamaan struktural yang terbentuk tersebut, diketahui bahwa koefisien jalur Kepuasan Karyawan bernilai positif sebesar 0,647 satuan. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, di mana semakin tinggi Kepuasan Karyawan maka semakin tinggi Kinerja Karyawan. Adapun kenaikan di setiap satu satuan Kepuasan Karyawan akan menaikkan Kinerja Karyawan sebesar 0,647 satuan. Nilai t-statistics koefisien jalur Kepuasan Karyawan menuju Kinerja Karyawan sebesar 6,346 > 1,96 (nilai Z-score normal untuk $\alpha = 0,05$) dan P-value sebesar 0,000 < 0,05. Ini menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis pertama penelitian (H5) yang menyatakan bahwa "Kepuasan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan" diterima.**

Sementara itu, jika ditelaah dari sisi pengaruh tidak langsung (Specific Indirect effect), diketahui bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan ($X1 \square Z \square Y$) bernilai positif sebesar 0,252 dengan nilai t-statistics sebesar 3,566 > 1,96 dan nilai Sig. sebesar 0,000 < 0,05 membuktikan adanya peran mediasi kepuasan karyawan atas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis keenam penelitian (H6) yang menyatakan bahwa "Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Karyawan" diterima.**

Demikian juga dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan ($X2 \square Z \square Y$) bernilai positif sebesar 0,305 dengan nilai t-statistics sebesar 4,522 > 1,96 dan nilai Sig. sebesar 0,000 < 0,05 membuktikan adanya peran mediasi kepuasan karyawan atas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. **Sedemikian hingga hipotesis ketujuh penelitian (H7) yang menyatakan bahwa "Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang di mediasi oleh Kepuasan Karyawan" diterima.**

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis data penelitian yang dilakukan kepada 103 karyawan HOKIbank Bali, peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, sehingga semakin tinggi nilai Kepemimpinan seorang atasan maka Kepuasan Karyawan akan semakin meningkat.
2. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan, sehingga semakin tinggi nilai Budaya Organisasi perusahaan maka Kepuasan Karyawan akan semakin meningkat.
3. Kepemimpinan secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin tinggi nilai Kepemimpinan seorang atasan maka

Kinerja Karyawan akan semakin menurun. / Kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan.

4. Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin tinggi nilai Budaya Organisasi perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
5. Kepuasan Karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga semakin tinggi nilai Kepuasan Karyawan perusahaan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan secara penuh (full mediation). Tanpa melalui Kepuasan Karyawan, Kepemimpinan tidak mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.
7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan secara sebagian (partial mediation). Melalui Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan hasil penelitian ini, maka peneliti perlu menyampaikan saran yang diharapkan dapat dijadikan masukan, sbb:

1. HOKIbank
 - a. Sebagai pemimpin agar memperhatikan aspek-aspek kepemimpinannya sehingga dapat memuaskan karyawan yang ujungnya akan meningkatkan kinerjanya.
 - b. Memastikan budaya kerja yang mendukung kepuasan karyawan dalam bekerja.
 - c. Menempatkan HRD manager yang handal untuk memperhatikan kebutuhan dan dinamika karyawan
2. Penelitian Selanjutnya
 - a. Disarankan agar lebih memperhatikan pilihan kata-kata dalam membuat kuesionair agar lebih singkat, padat dan tidak multi tafsir.
 - b. Disarankan menambahkan atau mengganti variabel Keterlibatan Karyawan sebagai mediasi yang lebih tajam dalam menganalisa Kinerja Karyawan dari pada Kepuasan Karyawan
 - c. Disarankan untuk testing kuesioner pada populasi yang berbeda untuk menevaluasi keefektifan kuesioner sebelum dilakukan pada objek utama.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Asep H., & Husna L. Y. (2017). *PenelitianBisnis Pendekatan Kuantitatif*.Depok: Kencana.
- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 432-438.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1997). *Metode Penelitian Bisnis*. Erlangga
- Dani Iskandar & Muhammad Irfan Bahari Nasution. (2021). Analisis Pengaruh Kepercayaan, Keamanan dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pembelian pada Online Shop Lazada.Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan, 1 (1), hlm 128-137
- Fatdina. 2009. Peran Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*, 36(1), 1-17.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Griffin, Morhead. 2013. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Juniantara, I Wayan. 2015. *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar*. Tesis. Program Magister Program Studi Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Udayana. Denpasar.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management, Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Mudayana, Ahmad Ahid. 2010. *Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul*. *Jurnal KES MAS*, 4(2), 76-143.
- Mulyadi. 2012. *Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT*. Balai Pustaka. *Jurnal Economicus*, 5(1).
- Pool, S.W. 2000. *Organizational Culture and Its Relationship between Job Tension in Measuring Outcome among Business Executives*. *Journal of Management Development*, 19(1), 32- 49.
- Pramitha, Devi. 2015. *Kepemimpinan Inovatif dalam Pengembangan Organisasi Studi pada Pondok Modern Al-Rifa'ie Gondanglegi Malang*. *Jurnal Penelitian Keislaman*, 11(2), 163-172.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri. Malang.
- Rijali, Rahmad. 2014. *Peran Kepemimpinan Camat di Kantor Kecamatan Long Kali Kabupaten Paser*. *Jurnal Administrasi Negara*, 2(4), 1878-1889.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.