



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BPR BANK DAERAH KARANGANYAR (PERSERODA) YANG DIMEDIASI OLEH MOTIVASI

Arianto Pramudjadi¹⁾, Subijanto²⁾, Woro Utari³⁾

^{1) 2) 3)}Universitas Wijaya Putra, Surabaya

Email:¹⁾arianto.pramudjadi@gmail.com²⁾Subijanto_m@yahoo.com,³⁾woroutari@uwp.ac.id

(Submit : 11 April 2022, Revised 21 April 2022, Accepted : 9 Mei 2022)

Abstract

Arianto Pramudjadi, 2022. *The influence of leadership style and work culture on employee performance of PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (Perseroda) mediated by motivation. Postgraduate Program at Wijaya Putra University, Surabaya.*

This type of research is explanatory research, the research approach uses a quantitative approach, and data analysis uses Partial Least Square (PLS). The research sample was 65 people. The aims of this research are 1). To find out and analyze the direct influence of leadership style on employee performance at PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) 2). To find out and analyze the direct influence of work culture on the performance of employees of PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) 3). To find out and analyze the direct influence of leadership style on the motivation of PT.BPR Regional Bank Karanganyar (PERSERODA) 4). To determine and analyze the direct influence of work culture on the motivation of PT.BPR Regional Bank Karanganyar (PERSERODA) 5). To find out and analyze the direct influence of motivation on employee performance at PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) 6). To determine and analyze the direct influence of leadership style on employee performance with motivation as a motivation variable PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) 7). To determine and analyze the direct influence of work culture on employee performance with motivation as a motivation variable PT.BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)

The results showed that: Based on the results of the hypothesis testing research, it can be seen at the significance level, if the p-value 0.05, which means H_0 is rejected or the hypothesis in the study is accepted. The coefficient of determination test was used to determine the percentage of the variable percentage of the variables described based on the R-square value for each endogenous latent variable. The R-square value for each employee performance variable is 0.792 or 79.2%, meaning the model is in the strong category, while the R-square value for the motivation variable is 0.632 or 63.2%, meaning the model is in the strong category.

Keywords: leadership style, work culture, motivation, employee performance

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuannya sebuah organisasi memiliki beberapa faktor yang saling terikat dan berpengaruh. Salah satu faktor tersebut

yang sangat penting digunakan untuk menggerakkan faktor lainnya yaitu sumber daya manusia. Oleh karena itu organisasi di tuntut untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia. Menurut Marihot, (2015:52), pengelolaan sumber daya manusia

Received Februari 10, 2022; Revised April 12, 2022; Accepted Mei 16, 2022

sendiri sangat penting dalam suatu organisasi di samping faktor lainnya seperti modal. Karena pengelolaan SDM sendiri untuk mendapatkan karyawan yang handal dan mampu melaksanakan tugasnya secara benar dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Menurut Wirawan, (2012:81), sumber daya manusia penting karena berperan untuk karyawan, peningkatan disiplin, bimbingan. Pengelolaan dan pengoptimalan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan. Organisasi harus mempunyai karyawan-karyawan yang berkinerja karyawan baik. Dengan kata lain kelangsungan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja karyawannya.

Menurut Siagian, (2012), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor tersebut, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan tepat akan mampu memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kesan yang mendalam bagi karyawan yang pada akhirnya karyawan akan memiliki kinerja karyawan yang baik. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan Streck, (2015), dalam buku Manajemen Administrasi Perkantoran Modern karangan Badri, (2016:207), menerangkan bahwa karyawan mengharapkan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai sesuai harapan sehingga nyaman yang bisa memanjakan karyawan dalam bekerja. sehingga akan mempengaruhi tujuan organisasi. Salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia guna menunjang kebutuhan organisasi dimasa depan membangun karyawan yang professional dan meningkatkan kompetensinya, hal ini dibutuhkan peningkatan skill, perubahan sikap, perilaku, koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja karyawan dibutuhkan

menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam pengelolaan SDM, Apabila individu dalam organisasi yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka organisasi tetap berjalan efektif. Beberapa kegiatan pengelolaan SDM misalnya pengadaan, penilaian, perlindungan, memotivasi karyawan, memberdayakan

untuk meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas melalui motivasi dari pimpinan atau organisasi.

Kinerja karyawan perlu ditingkatkan untuk menjadi pelopor dalam mencapai tujuan organisasi, yang menempatkan karyawan sebagai anggota organisasi dan bukan sekedar sebagai sumberdaya manusia. Dalam hal ini, maka para pimpinan bidang SDM kedepannya perlu mengembangkan kemampuan dalam mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja, baik dari internal maupun dari eksternal organisasi, serta merumuskan tindakan-tindakan strategik yang sesuai untuk menjamin ketersediaan karyawan yang produktif dan berkompeten. Peningkatan kinerja karyawan menjadi sangat penting karena penurunan kinerja baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dapat memberi dampak yang berarti dalam suatu organisasi. Sehingga dalam hal ini seorang pimpinan memiliki tugas yang cukup berat dimana dia harus selalu berusaha meningkatkan kinerjanya dan memberi motivasi bagi bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja karyawan juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan, hal ini tidak terlepas dari dua

sisi yaitu 1). Meningkatnya kinerja atau 2). Menurunnya kinerja. Menurunnya kinerja karyawan sepertinya mempunyai dampak negatif bagi organisasi. Hal ini dapat dilihat dengan seringnya karyawan datang terlambat, di samping itu, karyawan juga sering mempunyai ide-ide baru akan tetapi tanggapan dari pimpinan tidak sesuai dengan yang diharapkan karyawan, karena pihak manajemen dirasa kurang memperhatikan aspirasi bawahan. Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan adanya acuan baku yang mendukung peningkatan kinerja karyawan organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan.

Kinerja karyawan yang meningkat diantaranya dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi dari pimpinan memberikan pengaruh meningkatkan gairah seseorang dalam bekerja secara sukarela dan menimbulkan keinginan yang kuat untuk berprestasi. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas yang baik dalam lingkup pekerjaannya.

Robbins, (2015:34), mendefinisikan motivasi adalah sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologi dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang sejajar.

Motivasi dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks karena pada dasarnya manusia itu mudah untuk dimotivasi, dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah ini menjadi sulit pada saat menentukan imbalan apa yang dianggap penting bagi seseorang, karena yang dianggap penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Secara objektif kebutuhan manusia semakin meningkat, walau bagaimana

pun dibalik itu semua tersimpan suatu motivasi yang kuat bagi kehidupan, yaitu dorongan untuk maju. Motivasi yang timbul akan mendorong untuk bekerja dengan lebih baik.

Gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan Sunarsih, (2012).

Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Sunarsih (2012), mengemukakan kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Pimpinan mempunyai pengaruh besar terhadap kepemimpinan merupakan suatu unsur kunci dalam keefektifan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja karyawan organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi Yukl (2014), Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional memainkan peranan penting bagi organisasi. Sunarsih (2012), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang

mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya.

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias Nafisah (2014), Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari bawahannya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan penting yang terkandung dalam individu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Setiap individu memiliki tingkat keahlian yang berbeda-beda pula. Pemimpin harus gaya yang fleksibel dalam pemahaman segala potensi yang dimiliki oleh individu dan berbagai permasalahan yang dihadapi individu tersebut. Dengan melakukan pendekatan tersebut, pemimpin dapat menerapkan segala peraturan dan kebijakan organisasi serta melimpahkan tugas dan tanggung jawab dengan tepat. Hal ini sejalan dengan usaha untuk menumbuhkan kinerja dari diri karyawan. Sehingga pemimpin nantinya dapat meningkatkan gaya kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi terhadap pekerjaannya serta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih efektif. Pada dasarnya karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan cenderung memiliki kinerja karyawan yang tinggi pula.

Budaya kerja yaitu suatu karakteristik yang dijunjung tinggi oleh organisasi dan menjadi contoh organisasi untuk membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya kerja juga disimpulkan sebagai nilai-nilai dan norma perilaku yang diterima serta dipahami secara bersama-sama oleh anggota organisasi sebagai dasar dalam ketentuan perilaku yang ada di dalam organisasi tersebut. Budaya kerja ialah persepsi

yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama. mendefinisikan budaya organisasi (*organization culture*) sebagai suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Lebih lanjut, Robbins, (2014), menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh karyawannya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Hal ini diperkuat dengan pernyataan mcShane dan Glinow, dalam *Journal of Business systems, governance and ethnics*, (Olu Ojo, 2014), menyatakan bahwa budaya perusahaan membantu memahami kegiatan organisasi dan dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan kerjasama dengan karyawan yang lain karena mereka saling mengajarkan mental perusahaan secara langsung. Penelitian yang dilakukan Olu Oju menyatakan bahwa terdapat positif antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan, hal ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam perusahaan.

Berdasarkan studi literatur, hasil penelitian Naomi, (2021), dalam jurnal internasional yang melakukan penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Naomi, (2021), ini menemukan adanya hubungan yang tidak signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Disisi lain, hasil temuan penelitian Atika, (2020), temuan penelitiannya menjelaskan terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan, bertolak belakang dengan perbedaan hasil terdahulu yang dilakukan Naomi, (2021), dengan hasil temuan penelitian Atika, (2020), memberikan celah untuk dilakukan penelitian lanjutan, serta untuk menguji kembali apakah benar terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini merupakan *gap reseach* yang memberikan celah untuk penelitian yang akan dilakukan ini/penelitian lanjutan guna pengembangan keilmuan serta menghasilkan konseptual baru tentang hubungan motivasi dengan kinerja karyawan.

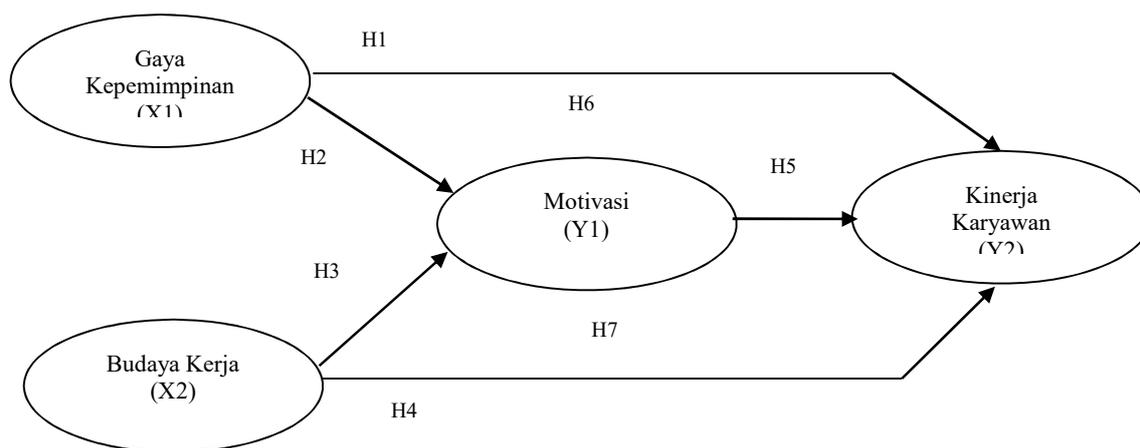
Berdasarkan hasil pengamatan pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) terdapat fenomena kinerja karyawan yang belum optimal yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, faktor lain yang menyebabkan belum optimalnya kinerja karyawan disebabkan budaya kerja. Budaya kerja yang sudah terbentuk di lingkungan karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA) tidak sepenuhnya menunjang terhadap pekerjaan. Berdasarkan uraian dari latar belakang dan fenomena tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (Perseroda) yang dimediasi oleh motivasi”.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini dibuat berdasarkan tujuan penelitian, penelitian terdahulu dan berbagai teori yang digunakan untuk mendukung penelitian. Hasil kajian empiris yang dilakukan Nisa', (2016) menghasilkan temuan penelitian adanya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan, baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Anam, (2017).“ mengemukakan adanya pengaruh signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT Askes (persero) Cabang Pasuruan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan, 2017 menemukan adanya hubungan yang signifikan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Olahraga Kabupaten Karanganyar. Saputra, (2016) kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. Sejalan dengan penelitian Syarif, (2017) menjelaskan bahwa motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan Badan Kekaryawanan Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian empiris penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, maka dirumuskan kerangka berpikir peneliti. Untuk memudahkan kerangka berpikir penelitian dipahami oleh orang lain maka dituangkan pada bentuk gambar kerangka konseptual penelitian. Adapun bentuk kerangka konseptual yang dimaksud dalam bahasan ini yaitu yang ditunjukkan pada Gambar berikut :



Gambar Kerangka Konseptual

Keterangan :

- Pengaruh Signifikan
 —————→ Pengaruh Tidak Signifikan

Hipotesis

Bedasarkan uraian tentang penelitian terdahulu yang telah dipaparkan serta rumusan tentang kerangka berpikir penelitian, selanjutnya dirumuskan hipotesis penelitian. Adapun tentang hipotesis penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
3. Budaya kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap motivasi PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
4. Budaya kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
5. Motivasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
6. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel motivasi PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)
7. Budaya kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel motivasi PT. BPR Bank Daerah Karanganyar (PERSERODA)

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).

To find out the results of the data, the technique of data analysis is also used to test the hypotheses put forward by the

researchers, because the analysis of the data collected to determine of the effect of the independent variables on the related variables is use multiple linear statistical test. (Enny Istanti, et al, 2020:113).

The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).

Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14)

Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatori* (penjelasan) yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel untuk menguji hipotesis dengan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian ini dikenal juga sebagai penelitian studi kasus. Menurut Arikunto, (2016:82), penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu gejala tertentu.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, bertujuan untuk menjelaskan dan membahas hasil penelitian secara menyeluruh serta memberikan pemahaman yang detail. Pendekatan kuantitatif yaitu metode penelitian yang memusatkan perhatian pada masalah-masalah atau fenomena yang bersifat aktual pada saat penelitian dilakukan, kemudian menggambarkan fakta-fakta yang diselidiki sebagaimana adanya diiringi dengan interpretasi yang rasional dan akurat yang dianalisis dalam bentuk angka-angka untuk

diambil kesimpulan. Teknik analisis data menggunakan SPSS dan alat analisis yang

digunakan program *Smart PLS (Partial Least Square)*.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsistensi Internal (*cronbach's alpha dan composite reliability*)

Konsistensi internal merupakan uji yang digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas

alat ukur dalam penelitian. Apabila nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan bahwa kuesioner penelitian cukup baik dalam mencerminkan variabel penelitian. Hasil pengujian konsistensi internal dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel Nilai *composite reliability* (CR) dan *cronbach's alpha* (CA)

Variabel Laten	Nilai CR	Nilai CA
Budaya Kerja (BK)	0,861	0,808
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,899	0,872
Kinerja karyawan (KK)	0,925	0,909
Motivasi (M)	0,943	0,930

Sumber: Data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Hasil nilai konsistensi internal dapat diketahui nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,7. Hal tersebut dapat diartikan bahwa jawaban kuesioner akan tetap sama jika diukur pada objek yang sama meskipun menggunakan alat pengukur yang berbeda, diuji oleh peneliti yang berbeda dan di waktu yang berbeda. Hasil penelitian nilai CR dan nilai CA menghasilkan nilai diantara 0,9.

Nilai *cronbach' alpha* Artinya dihasilkan nilai *composite reliability* dan *cronbach' alpha* yaitu memuaskan.

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa semua variabel penelitian yang meliputi gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7, hal ini dapat disimpulkan bahwa sudah *reliable*.

Validitas Konvergen (AVE)

Validitas konvergen merupakan uji yang menunjukkan korelasi positif antar indikator pada variabel yang sama. Validitas konvergen diukur menggunakan nilai AVE. Nilai AVE

0,5 atau lebih mengartikan bahwa variabel menjelaskan lebih dari setengah varians yang berasal dari indikator-indikatornya. Hasil pengujian validitas konvergen (AVE) dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan Akar Kuadrat AVE

Variabel Laten	Nilai AVE	Keterangan
Budaya Kerja (BK)	0,511	Valid
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,527	Valid
Kinerja karyawan (KK)	0,552	Valid
Motivasi (M)	0,675	Valid

Sumber: Data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Pada tabel di atas menunjukkan nilai AVE pada semua variabel penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen karena bernilai lebih dari 0,5. Hal ini dinyatakan bahwa variabel dalam penelitian ini yaitu

budaya kerja (BK), gaya kepemimpinan (GK), motivasi (M) dan kinerja karyawan (KK) mampu menjelaskan lebih dari separuh varians yang berasal dari indikator-indikatornya.

Berdasarkan Tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa semua variabel penelitian yang meliputi gaya kepemimpinan, budaya kerja, motivasi dan kinerja karyawan memiliki nilai AVE telah memenuhi syarat validitas konvergen karena bernilai lebih dari 0,5, hal ini dapat disimpulkan bahwa sudah valid.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis *smartPLS*, diketahui bahwa hasil uji path coefficients ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel Hasil Pengujian Hipotesis

Relasi	P-Values	Keterangan
Gaya kepemimpinan -> Kinerja karyawan	0,503	H ₁ ditolak
Gaya Kepemimpinan -> Motivasi	0,000	H ₂ diterima
Budaya kerja -> Motivasi	0,000	H ₃ diterima
Budaya Kerja -> Kinerja karyawan	0,005	H ₄ diterima
Motivasi -> Kinerja karyawan	0,012	H ₅ diterima
Gaya kepemimpinan -> Motivasi -> Kinerja karyawan	0.038	H ₆ diterima
Budaya kerja -> Motivasi -> Kinerja karyawan	0,038	H ₇ diterima

Sumber: Data diolah dengan *smartPLS*, 2022

Berdasarkan tabel hasil penelitian pengujian hipotesis dapat dilihat pada tingkat signifikansi, jika nilai p-value ≤ 0,05 yang berarti hipotesis pada penelitian diterima, dan jika nilai p-value > 0,05 yang berarti hipotesis pada penelitian tidak diterima/ditolak.

Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Dalam penelitian ini hipotesis hubungan antar variabel meliputi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil pengujian hubungan antar variabel penelitian dimaksud secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

Tabel Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan	0,550	Pengaruh Positif
Gaya kepemimpinan → Motivasi	0,489	Pengaruh Positif
Budaya kerja → Motivasi	0,380	Pengaruh Positif
Budaya kerja → Kinerja karyawan	0,078	Pengaruh Positif
Motivasi → Kinerja karyawan	0,337	Pengaruh Positif

Sumber: Hasil *Output Smart PLS 3.0*, diolah, 2022

Tabel Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Korelasi	Original Sample	Keterangan
Gaya kepemimpinan → Kinerja karyawan	0,550	Pengaruh Positif
Gaya kepemimpinan → Motivasi	0,489	Pengaruh Positif
Budaya kerja → Motivasi	0,380	Pengaruh Positif
Budaya kerja → Kinerja karyawan	0,078	Pengaruh Positif

Motivasi	→ Kinerja karyawan	0,337	Pengaruh Positif
----------	--------------------	-------	------------------

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 3.0*, diolah, 2022

Berdasarkan pernyataan hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa berpengaruh secara signifikan, hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dinyatakan diterima.

Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tingginya nilai gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan dan diimplementasikan dapat berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan, dengan kata lain apabila PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda meningkatkan segala aspek yang mampu menumbuhkan gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan dapat meningkat pula. Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.550. Hal ini menjelaskan bahwa setiap aspek yang mampu menciptakan gaya kepemimpinan sangat bermanfaat terhadap PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda pada arah yang positif karena dengan meningkatkan gaya kepemimpinan dapat membuat mereka lebih yakin dalam mengerjakan tugasnya. Menurut (Robbins, 2015). Salah satu faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk berbuat sehingga memungkinkan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan.

Pada penelitian ini faktor utama yang membuat gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penerapan indikator-indikator gaya kepemimpinan, hal ini

dapat dilihat dari perolehan nilai rata-rata indikator yang masuk dalam kategori sangat setuju. Koordinasi terjalin baik, sehingga tak jarang banyak karyawan yang semangat dalam melaksanakan tugasnya dengan baik meskipun pekerjaan tersebut belum pernah diketahui sebelumnya. PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda menganggap bahwa pada dasarnya setiap karyawan memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, gaya kepemimpinan akan terbentuk ketika kepala PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda memberikan dukungannya sehingga karyawan dapat memberikan kinerja karyawan yang terbaik bagi PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda untuk melakukan pelayanan pada masyarakat.

Hasil penelitian yang sama juga dilakukan oleh Nisa', (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian pendahulunya yang dilakukan oleh Anam, (2017), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.489. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan mampu menciptakan motivasi seseorang untuk bekerja lebih baik, khususnya pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pimpinan dan sesuai

haraoan karyawan maka akan semakin meningkatkan motivasinya. Menurut Veithzal Rivai dalam Sudaryono, (2014:312), mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi Hasil penelitian ini sejalan dan memperluas hasil penelitian pendahulunya juga dilakukan oleh Nisa’, (2016), yang sama-sama mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Anam, (2017), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi.

3. Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda, dijelaskan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Artinya bahwa budaya kerja mampu membuat perubahan terhadap motivasi karyawan sehingga semakin optimal/meningkat. Hasil penelitian ini memperkuat dan memperluas hasil penelitian pendalunya yang dilakukan Irawan, (2017), mengemukakan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan juga penelitian Atikah, (2020), dimana dalam penelitiannya budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

Berdasarkan hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya kerja terhadap motivasi yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.380. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya kerja pada diri seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan motivasi. Maka dari itu PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda budaya kerja perlu di pertahanakan atau lebih di tingkatkan guna menambah motivasi karyawan untuk membuat karyawan tetap lebih yakin menjalankan pelayanan bidang keuangan kepada nasabahnya. Pada

penelitian ini faktor utama yang membuat budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi adalah penerapan indikator puas terhadap budaya kerja, hal ini dapat dilihat dari perolehan nilai rata-rata indikator yang masuk dalam kategori sangat setuju

4. Budaya Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda, hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti tingginya nilai-nilai budaya kerja yang diterapkan karyawan dalam lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan semakin meningkat. Maka dari itu dapat disimpulkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa budaya kerja mampu membuat perubahan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Hasil analisis *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan yaitu positif signifikan dengan nilai sebesar 0.078. Hal ini dapat diartikan bahwa budaya kerja mampu menciptakan kinerja karyawan semakin meningkat dan dapat digunakan sebagai faktor yang mendukung terhadap tercapainya tujuan organisasi, khususnya pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.

Strategi penerapan budaya kerja diimplementasikan oleh PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda dengan baik dan secara umum berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang semakin tinggi. kinerja karyawan merupakan hasil dari mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh budaya kerja upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Moehersono, (2012:95), kinerja karyawan atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang

dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dan memperluas penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irawan, (2017), yang menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga dinyatakan oleh Atikah, (2020), yang menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Motivasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari motivasi terhadap kinerja karyawan pegawai yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.337, dijelaskan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa motivasi mampu membuat perubahan terhadap kinerja karyawan yang semakin optimal/meningkat. Motivasi berdampak positif terhadap kuatnya pemahaman anggota organisasi terhadap nilai-nilai yang harus dicapai oleh karyawan yaitu kinerja karyawan yang telah ditetapkan organisasi di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi mampu menciptakan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi khususnya pada PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu dilakukan oleh Nisa', (2016), yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga dinyatakan oleh Syarif, (2017), yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi.

Berdasarkan hasil *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari kemampuan kerja

berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai yang di mediasi oleh motivasi yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.128, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Hal ini berarti motivasi dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Apabila PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda dapat meningkatkan gaya kepemimpinan karyawan dan ditunjang dengan motivasi yang tinggi, maka akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam melakukan pelayanan kepada nasabahnya terutama, utamanya pekerjaan baru yang dinilai cukup sulit.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Anam, (2017), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Dan sependapat dengan Syarifah Naomi, (2021), dimana dalam penelitiannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

7. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi.

Berdasarkan hasil *Smart PLS*, dijelaskan bahwa nilai Uji Signifikansi Koefisien Jalur dan Uji *path coefficients* dari budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pegawai yang di mediasi oleh motivasi yaitu signifikan dengan nilai sebesar 0.165, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Hal ini diartikan bahwa motivasi memberikan arti penting dalam memediasi budaya kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan dan mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan lebih optimal.

Hasil penelitian yang serupa dilakukan oleh Irawan, (2017), yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. Namun bertentangan dengan Sari,

(2021), dimana dalam penelitiannya budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dari hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda. direspon kurang baik oleh responden, sehingga berdampak berpengaruh positif namun tidak signifikan
2. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa gaya kepemimpinan terhadap motivasi direspon sangat baik oleh responden, sehingga berdampak sangat positif meningkatkan motivasi karyawan semakin optimal di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda. Nilai pengaruh tertinggi pertama.
3. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa budaya kerja terhadap motivasi direspon sangat baik oleh responden, sehingga berdampak sangat positif bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda. Nilai pengaruh tertinggi kedua.
4. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa budaya kerja terhadap kinerja karyawan direspon baik oleh responden, sehingga berdampak positif bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.
5. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini karena direspon baik oleh responden, sehingga berdampak positif bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap mampu meningkatkan kinerja karyawan di PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi pada PT. BPR

Bank Daerah Karanganyar Perseroda. Hal ini karena direspon baik oleh karyawan. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat memediasi dan mampu memberikan pengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

7. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi karyawan PT. BPR Bank Daerah Karanganyar Perseroda, karena direspon baik oleh responden. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh dari budaya kerja terhadap kinerja karyawan.

V. DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moh. 2013. *Seri Ilmu SDM; Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Bagus kisworo.

Anam, 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja, dan Budaya kerja Terhadap kinerja karyawan Karyawan PT Askes (persero) Cabang Pasuruan*.

Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.

Atikah, 2020. *The Effect of Leadership Style and Organizational Culture and Work Motivation on Lecturer Performance*. International journal of social science & business. Vol 6, No 2.

Badri, 2016. *Administrasi perkantoran Modern*. Yogyakarta Lisberty

- Bernardin dan Russel, 2013 *Human Resource Management an experiential approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc
- Cooper, D.R. dan Ermy, C.V. 2012. *Business Research Methods*.US : Irwin.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The Aftermath of Management Action on Competitive Advantage Through Process Attributes at Food and Beverage Industries Export Import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal Of Criminology and Sociologi*, 9, 1418–1425.
- Durrotun (2014), “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan*”, Tesis Managemen, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Flippo, Edwin. 2016. *Manajemen Personalial Edisi 2*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. (2013), *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPF
- Hasan, Iqbal. 2013. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, 2016. *Manajemen Sumber Daya manusia*”. Jakarta: PT Bumi. Aksara
- Heidrajrahcman dan Husnan, Suad (2011) “*Manajemen Personalial*”, Yogyakarta, BPF.
- Istanti, Enny,et al. 2020. Impact Of Price, Promotion and Go Food Consumer Satisfaction In Faculty Of Economic And Business Students Of Bhayangkara University Surabaya, *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol.IV No. 2*, Hal. 104-120.
- Istanti, Enny, et al.2021. The Effect of Job Stress and Financial Compensation Toward OCB And Employee Performance. *Jurnal Media Mahardika Vol. 19 No. 3*,Hal. 560-569.
- Iwa Soemantri, Asep et al. 2020. Entrepreneurship Orientation Strategy, Market Orientation And Its Effect On Business Performance In MSMEs. *Jurnal EKSPEKTRA Unitomo Vol. IV No. 1*, Hal. 1-10.
- Irawan, 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Komunikasi Kerja terhadap kinerja karyawan Karyawan Dinas Kebudayaan, Pariwisata dan Olah Raga Kabupaten Karanganyar*.
- Naomi, Frizilia. 2021. *The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia*. *International journal of social science & business*. Vol 5, No 2.
- Nisa’, 2016. *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Sampang*.
- Pfeffer, 2016, *Organisational Legitimacy: Social Values and Organisational Behavior*, *Pacijic Sociological Review*, Vol. 18, pp. 122-36.

- Prawirosentono 2016, *Pengukuran Kinerja karyawan Berbasis Kompetensi*, Bandung: CV Pustaka Setia
- Rina Dewi, et al. 2020. Internal Factor Effects In Forming The Success Of Small Businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, Vol. 10 No. 1, Hal. 13-21.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Riyanto, 2017. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat,. Cetakan Ketujuh, BPFE Yogyakarta.
- Sadili, Samsudian, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 16. Bandung, Pustaka Setia.
- Saputra, 2016. *Pengaruh kemampuan dan motivasi terhadap kinerja karyawan karyawan pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*.
- Sari, 2021. *Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Its Effect through Job Satisfaction*. Journal Title: The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW) ISSN (online): 2690-5167. VOL. 3 No. 2 (2021): July-December
- Sarwani, 2016. *Pengaruh Koordinasi Pimpinan Terhadap Kinerja karyawan Di Kantor Camat Bangun Purba Kabupaten Rokan Hulu*. Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasir Pengaraian.
- Sarwono. 2015. *Buku Acuan Nasional Pelayanan Kesehatan Maternal dan Neonatal*. Jakarta : PT Bina Pustaka Sarwono
- Saydam, Gouzali, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua, Jakarta
- Singodimedjo, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS
- Sorentino, Elisabeth A. (2011), “*The Effect of Head Nurse Behavior on Nurse Job Satisfaction and Performance*”.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarsih. (2012). *Pengaruh Profitabilitas Struktur Kepemilikan dan Struktur Model Terhadap Kebijakan Inisiasi Dividen*. *Jurnal Riset Akuntansi*. Volume 7, Nomor 1.
- Sutanto, E.M. dan Setiawan B. (2014) “*Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan*”.
- Syarif, 2017. *Pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan Badan Kekaryawanan Daerah Provinsi Jawa Barat*
- Trianingsih, Sri (2013), “*Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Auditor*”, *Jurnal Simposium Akuntansi Nasional*, UNHAS Makasar.
- Utomo, K.W. (2012), “*Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional, dan Hubungannya Dengan Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja*”. *Journal Riset*

Ekonomi dan Manajemen. Surabaya.
Vol. 2. No. 2. hal. 34- 52.

Waloyo. 2021. *Analysis The Influence Of The Style Of Leadership And Organizational Culture On Employee Performance At Sarana Lintas Company In Surabaya*. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.vol5.iss1.pp772-782>. Vol 5 No 1 (2021): Edisi Januari - April 2021.

Yiing, L.H. dan Ahmad, K.Z. (2011), ” *The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance*”, Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 pp. 53-86.

Yousef, D.A. (2012),”*Satisfaction with Job Security as A Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in A Multicultural Environment*”, International Journal of Man Power.Vol. 19 No. 3. pp.184.

Yukl, A.G. (2014), *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia: Yusuf Udaaya, Jakarta: Penerbit Prenhallindo.