

# SOETOMO BUSINESS REVIEW

Volume 3

Edisi 3

Page 378-387

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya

Ratih Puspita Rahayu<sup>1)</sup>, Sukei<sup>2)</sup>

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dr. Soetomo*  
Jalan Semolowawu no 84 Surabaya, Indonesia

Email: <sup>1</sup> [ratihpuspitarahayu@gmail.com](mailto:ratihpuspitarahayu@gmail.com), <sup>2</sup> [sukei@unitomo.ac.id](mailto:sukei@unitomo.ac.id)

---

**Abstrak** Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di Bank merupakan hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan utama bagi PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya, dalam hal ini khususnya PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya dalam bersaing dengan Bank Swasta, Bank Umum, maupun Bank Daerah lainnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 129 responden menggunakan teknik sensus sampling. Hasil penelitian Gaya kepemimpinan berdasarkan hasil analisis SEM memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Kantor PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya tetapi diharapkan tetap memperhatikan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dominan tetapi diharapkan tetap memperhatikan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebab beberapa responden menjawab kurang setuju terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin. Dukungan Organisasi di lingkungan Kantor PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya agar tetap dijaga dan ditingkatkan karena memberikan pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Kantor PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan cara rutin memberikan reward dan mengupayakan mekanisme penyampaian umpan balik dari karyawan.

**Kata Kunci** : Gaya Kepemimpinan; Dukungan Organisasi; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan

## Pendahuluan

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di Bank merupakan hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan utama bagi PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya, dalam hal ini khususnya PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya dalam bersaing dengan Bank Swasta, Bank Umum, maupun Bank Daerah lainnya. Oleh sebab itu, Bank berusaha memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik dengan nilai tambah kepada Nasabah. Hal tersebut dilakukan demi terpeliharanya hubungan kemitraan dengan nasabah yang berkesinambungan. Kualitas pelayanan sangat diperlukan agar bank dapat memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga peningkatan kualitas pelayanan bank diperlukan agar bank dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat, serta dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia dalam hal ini Karyawan di Bank punya peran penting dalam peningkatan kualitas pelayanan bank. efinisi umum kualitas pelayanan dinyatakan oleh Zeithaml dalam Japarinto (2007:36) yaitu "a customer's judgment of the overall excellence or superiority of a service". Artinya kualitas pelayanan adalah penilaian pelanggan terhadap keseluruhan kinerja jasa yang diberikan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti diketahui bahwa PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya sedang mengalami penurunan kinerja. Hal ini dapat dilihat factor diantaranya: (1) kualitas kredit yang memburuk, (2) keluhan pelayanan terhadap nasabah yang cukup lama diatasi, (3) kinerja laba yoy (year on year) yang cukup menurun. Berikut ditampilkan data kinerja NPL dan Laba PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya Surabaya Dengan demikian, PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja serta memberikan pelayanan yang terbaik.

**Tabel 1.1**

### Data laba YOY PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cab. Surabaya

Keterangan	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Realisasi	Realisasi
dalam ribuan Rupiah						
	[Desember 2013]	[Desember 2014]	[Desember 2015]	[Desember 2016]	[Desember 2017]	[Desember 2019]
Laba	(26.995.006)	2.507.382	5.340.976	8.259.148	5.706.094	2.186.384
Kredit Yang Diberikan [bk dbt]	143.054.305	151.784.842	150.545.237	153.757.920	152.233.640	149.007.988
Kredit Yang Diberikan [net]	141.645.849	150.526.271	149.317.020	152.555.159	151.124.680	148.101.335
Dana Pihak Ketiga	264.521.804	271.018.445	320.475.203	301.601.774	306.358.063	370.586.460
Tabungan	35.406.639	36.923.971	40.461.729	40.094.151	44.625.364	61.601.036
Deposito	229.115.165	234.094.474	280.013.474	261.507.624	261.732.699	308.985.424
Total Aset	921.088.572	498.279.818	785.787.467	691.851.812	960.639.731	1.085.479.124

Dari tabel tersebut di atas dapat dilihat bawah kinerja PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya dari 2013-2014 mengalami penurunan omset dan pada tahun juga mengalami hal yang sama. PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya membaik di tahun 2017-2019, hal ini membuktikan bahwa performa pekerja dari tahun 2013 – 2019 mengalami omset yang fluktuatif atau belum stabil (kurun waktu 6 tahun terakhir).

Pada dasarnya, bank tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi lebih penting lagi mengharapkan karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu bank akan ditentukan oleh faktor manusia atau karyawan dalam mencapai tujuannya. Seseorang karyawan memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh bank.

Setiap bank akan berusaha untuk saling meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sependapat dengan Prawiro Suntoro (Tika, 2013, 42) yang mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut dalam suatu periode tertentu. Menurut Tjiptono (2011:72), bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan. Menurut

Sukeski (2011:72), bahwa kualitas merupakan perwujudan atau gambaran-gambaran hasil yang mempertemukan kebutuhan dari pelanggan dalam memberikan kepuasan.

Berdasarkan pernyataan diatas disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan karyawan terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka kinerja karyawan akan buruk. Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini dukungan organisasi yang melingkupinya. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu, dukungan juga memunculkan semangat team para karyawan sehingga mereka dapat saling mempercayai, dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja di dalam lingkungan kerja.

Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya ditemukan indikasi kurang adanya dukungan organisasi yang berupa kurangnya penghargaan kontribusi dari PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya. Karyawan yang berprestasi maupun tidak berprestasi tetap dihargai sama, sehingga secara tidak langsung akan mengurangi motivasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, bantuan dari organisasi masih belum maksimal. Hal ini tampak pada sarana dan prasarana yang kurang memenuhi kebutuhan karyawan seperti tempat ibadah yang kurang memadai, suhu ruang pekerja yang belum sesuai standar, serta tempat istirahat karyawan yang masih belum dapat dibbilang nyaman.

Asumsinya, untuk meningkatkan kerja pegawai dibutuhkan dukungan organisasi yang kuat dan Bank juga harus memiliki pemimpin yang mampu membawa Bank untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kepemimpinan yang layak dan disegani. Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara Pemimpin (Leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander et al. 2011, 77).

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan berbeda-beda, seorang pemimpin yang ideal harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ada dalam organisasi yang dipimpin. Flippo dalam Nurjanah (2012, 109) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan di dalam suatu Bank karena maju mundurnya suatu Bank tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar Bank tersebut terus hidup dan berkembang, untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan, serta mengkoordinasikan tujuan karyawan dan serta tujuan bank agar keduanya dapat tercapai.

Dengan demikian kepemimpinan mempunyai hubungan sangat erat dengan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan oleh berhasil atau tidaknya seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaannya dalam berinteraksi melalui komunikasi dengan gaya tertentu, sehingga mampu memotivasi karyawan atau sekelompok karyawan dengan pengaruh yang tidak memaksa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kurangnya kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan mengakibatkan kinerja karyawan rendah. Permasalahan yang terjadi di PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya, adalah Pimpinan kurang memperhatikan fungsi dan tugas dari karyawan yang ada. Beberapa generasi pemimpin terdahulu, kurang berorientasi pada pencapaian target sehingga kurang memperhatikan visi dan misi Bank.

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya yang merupakan bank umum milik pemerintah yang didirikan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan perbankan, juga berfungsi sebagai penunjang dari kebijakan pemerintah dalam rangka mengembangkan dan mendorong prakarsa guna meningkatkan peran sertanya dalam melaksanakan pembangunan. PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya mengupayakan untuk mempertahankan dan meningkatkan jumlah nasabah PT. Bank Perkreditan

Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya menyediakan berbagai produk perbankan dengan terobosan-terobosan baru hasil inovasi dan modifikasi produk penghimpunan dana dan penyaluran dana kepada masyarakat yang membutuhkannya. PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya. menawarkan berbagai jenis produk baik simpanan maupun pinjaman. Khusus untuk PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya hanya melayani pemasaran dan penjualan produk simpanan dan pinjaman di segmen ritel.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut di atas, maka peneliti tertarik mengambil judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya".

## **Kajian Teoritis dan Hipotesis**

### **Gaya Kepemimpinan**

Rivai (2017, 99) memiliki pendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sejalan dengan pendapat di atas, Thoah (2011, 19) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Menurut Rivai (2017, 23) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yakni:

Pertama, fungsi instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dilaksanakan efektif.

Kedua, fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Ketiga, fungsi partisipasi. Prinsipnya untuk menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

Keempat, fungsi delegasi. Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

### **Dukungan Organisasi**

Dukungan organisasi didefinisikan sebagai suatu tingkatan dimana dalam pengamatan pegawai, suatu organisasi (dalam hal ini para manajer puncak dan eksekutif lainnya) peduli terhadap pegawainya dengan baik dan menghargai kontribusi para pegawai terhadap organisasi (Yoon & Lim, 2015:29).

Eisenberg (Yoon & Lim, 2015:31) mengemukakan bahwa dukungan organisasi akan meningkatkan keterlibatan organisasi, penampilan yang diharapkan dan perilaku yang inovatif serta akan menurunkan tingkat turnover dan absensi pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, konsep mengenai dukungan organisasi mulai diterima diantara para akademisi sebagai salah satu faktor kunci yang sangat berperan dan signifikan terhadap peningkatan efektivitas organisasi.

Tansky & Cohen (2014:88), menegaskan bahwa dukungan organisasi dipengaruhi oleh aspek perlakuan organisasi terhadap pegawai dan dipengaruhi juga interpretasi pegawai terhadap motif organisasi. Sejalan dengan pendapat diatas, Eisenberg (Tansky & Cohen, 2014:92) mengungkapkan bahwa dukungan organisasi akan mempengaruhi harapan pegawai terhadap organisasi. Kondisi ini juga akan berdampak pada kinerja pegawai karena rendahnya produktivitas kerja dari para pegawai. Terdapat pengaruh positif dari dukungan organisasi terhadap komitmen pegawai. Hasil penelitian tersebut dapat diterima, sebab mengingat bahwa semakin besar dukungan organisasi terhadap pegawai maka otomatis komitmen pegawai terhadap organisasi akan meningkat.

## **Kepuasan Kerja**

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seseorang semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun luar pekerja.

Mengutip pernyataan Robbins (2013:22) yang mengatakan bahwa kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Clisson dan Durrick (Mas'ud 2017:46) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor, yakni: (1) kedudukan/posisi, umumnya orang beranggapan bahwa seseorang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah. (2) pangkat/golongan, pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat (golongan) apabila ada kenaikan upah maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka (hal ini juga dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja), (3) umur yang menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan (umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bias menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan), (4) jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (5) mutu pengawasan yakni hubungan antara pegawai pimpinan sangat penting. Artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bias merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (sense of belonging).

Celluci & Vries (Mas'ud 2017:52) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi diantaranya: (1) kepuasan dengan gaji, (2) kepuasan dengan promosi, (3) kepuasan dengan rekan kerja, (4) kepuasan dengan penyedia, (5) kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Tika, 2013, 52). Ranupandojo dan Husnan (2011, 33) mengemukakan beberapa faktor kepuasan kerja dan mengenai kebutuhan serta keinginan karyawan yakni : (1) Gaji yang baik, (2) Pekerjaan yang aman, (3) Rekan sekerja yang kompak, (4) Penghargaan terhadap pekerjaan, (5) Pekerjaan yang berarti, (6) Kesempatan untuk maju, (7) Pimpinan yang adil dan bijaksana, (8) Pengarahan dan Perintah yang wajar, dan (9) Organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat umum.

## **Kinerja Karyawan**

**Zainur (2010:67) mendefinisikan kinerja sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya. Artinya, untuk mengetahui hasil akhir dari pekerjaan individu dibutuhkan**

tujuan yang menjadi landasan dalam kerjanya. Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Basri & Rivai (2015) diantaranya: (1) untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas dan kuantitas, (2) memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur serta melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi, (3) memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Prawirosentono (2018: 99) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

#### Hipotesis

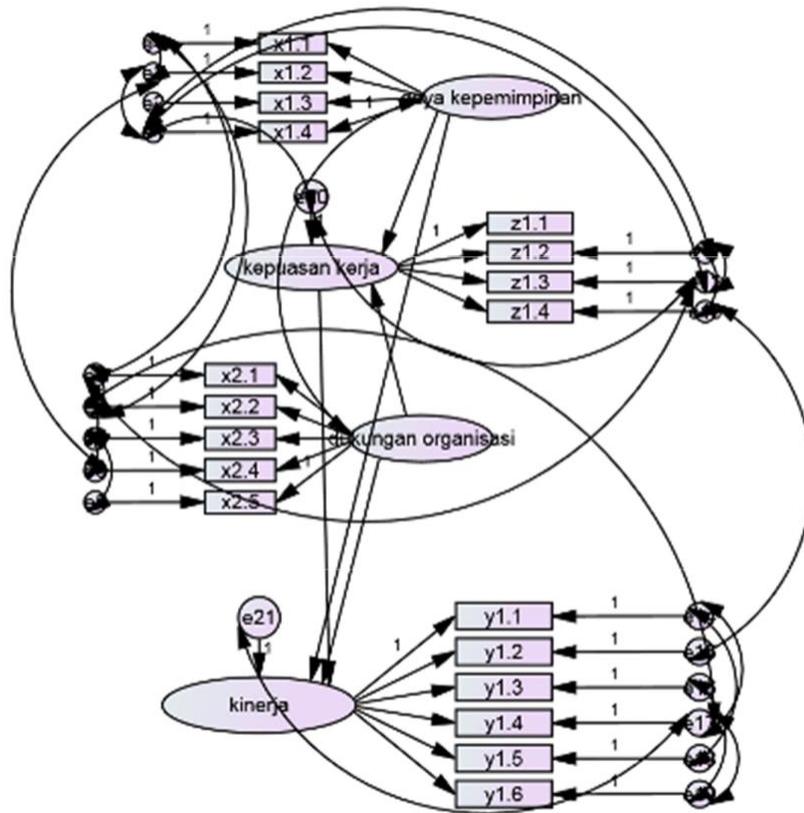
1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya.
2. Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya.
4. Gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya.
5. Gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya.

#### Metode Penelitian

Model analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). SEM merupakan teknik statistika yang kuat dalam menetapkan model pengukuran dan model struktural. SEM juga didasarkan pada hubungan kausalitas, yakni terjadinya perubahan pada satu variabel berdampak pada perubahan variabel yang lainnya. Sehingga penggunaan SEM sesuai dengan tujuan penelitian ini untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen (Sedangkan variabel-variabel pada penelitian ini merupakan variabel laten, sehingga analisis datanya menggunakan teknik analisis SEM (Structural equation modelling) dengan paket program AMOS (Analysis of Moment Structure) dan SPSS versi 20.0. Variabel laten merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung dan peneliti harus menggunakan indikator atau pertanyaan kuesioner. Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006: 121). Populasi dan sampel adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah semua pegawai atau staf di PADA BIDANG BUDIDAYA DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN PROVINSI JAWA TIMUR. berjumlah 120 pegawai, sampel diambil berdasarkan sensus 120 dari berbagai unsur unit organisasi dan jabatan.

#### Analisis Data dan Pembahasan

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui uji SEM dengan menggunakan aplikasi statistik IBM SPSS AMOS 23. Model uji SEM dalam penelitian ini disajikan pada gambar 1 berikut



**Gambar 1. Model Uji SEM**

Sumber: Hasil Uji Struktural Dengan IBM SPSS AMOS 23. 2020

Berdasarkan uji SEM yang disajikan pada Tabel 5.14, diperoleh nilai CMIN/DF sebesar 1,719 ( $<3$ ) yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik, nilai GFI sebesar 0,784 menunjukkan kecocokan model yang dapat diterima, nilai AGFI sebesar 0,728 menunjukkan kecocokan model yang dapat diterima, nilai NFI sebesar 0,877 yang menunjukkan nilai kecocokan model yang cukup baik, nilai RFI sebesar 0,858 yang menunjukkan nilai kecocokan model yang bisa diterima, nilai IFI sebesar 0,945 ( $>0,9$ ) yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik, nilai TLI sebesar 0,935 ( $>0,9$ ) yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik, nilai CFI sebesar 0,944 ( $>0,9$ ) yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik, nilai RMR sebesar 0,034 ( $<0,08$ ) yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik, dan nilai RMSEA sebesar 0,078 yang menunjukkan nilai kecocokan model yang baik. Dengan demikian, berdasarkan nilai indeks kecocokan model tersebut, dapat disimpulkan bahwa model SEM dalam penelitian ini memiliki kecocokan dengan data dalam penelitian ini.

## **Simpulan, Keterbatasan, dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dalam penelitian ini maka peneliti mengambil kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut :

Hipotesis 1 yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai CR 2,9207056 dan taraf signifikan 0,003 0,05.

Hipotesis 2 yaitu dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai CR 2,3957437 dan taraf signifikan 0,016 0,05.

3.Hipotesis 3 yaitu Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dapat diketahui melalui hasil hitung CR 2,4403014 dengan taraf signifikan ,0497188.

Hipotesis 4 yaitu Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai CR 1,1253962 dan taraf signifikan ,0592099 0,05, dan Dukungan Organisasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai CR 1,9053215 dan taraf signifikan ,0567383 0,05.

Hipotesis 5 yaitu Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa Gaya kepemimpinan dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja PT. Bank Perkreditan Rakyat Jawa Timur Cabang Surabaya. Hal ini dapat dilihat pada hasil penelitian yang diperoleh bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai CR 1,1253962 dan taraf signifikan ,0592099 0,05, dan Dukungan Organisasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai CR 1,9053215 dan taraf signifikan ,0567383 0,05, sedangkan Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai CR 2,9207056 dan taraf signifikan 0,003 0,05, dan Dukungan Organisasi juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai CR 2,3957437 dan taraf signifikan 0,016 0,05. Demikian halnya hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja karyawan dapat diketahui melalui hasil hitung CR 2,4403014 dengan taraf signifikan ,0497188.

## Referensi

- Alice T.R. 2004. "Hubungan Antara Komunikasi antar Pribadi Guru dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMUK BPK PENABUR Jakarta". *Jurnal Pendidikan Penabur*. Vol. 3No.03 Januari.12-24
- Arep, I., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Trisakti.
- Assauri. 2010. *Prosedur Penelitian Konsep Dan Pengembangan*. Edisi 2. Jakarta : Bumi Aksara
- Agus Ahyari. (1994). *Perencanaan Sistem Produksi*, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga. Yogyakarta: BPF – Yogyakarta.
- Badri Munir Sukoco. (2006). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga
- Fahmi, I. (2015). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Feel, N. H., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (Juli 2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks* Vol. 3 No. 2, 176-185.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idris. 2017. *Perilaku Organisasi*. Palu:Tadulako Univ. Press
- Istiqomah, S. N., & Suhartini. (Januari 2015). Pengaruh Disiplin Kerja dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta, dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 19 No.1, 89-97.
- Kuncoro, E. A., & Riduwan. (2011). *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*. Bandung: Alfabeta.
- Lagale, D. G., Mekel, P. A., & Sepang, J. L. (2014). *Jurnal EMBA* ISSN 2303-1174. Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Kualitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. PLN (Persero) Area Manado , Vol. 2 No. 2 Hal. 935-943.
- Latan, H., & Temalagi, S. (2012). *Analisis Multivariate: Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Teori Dan Konsep Kebijakan*. Jakarta : PT. Refika Aditama.
- Marihot Tua Efendi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grasindo.
- Mohammad Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mudrajad Kuncoro. (2001). *Metode Kuantitatif*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. Muhammad Zainur Roziqin. (2010). *Kepuasan Kerja*. Malang: Averroes Press.
- Nitisemito, Alex S. (1996). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia.
- Prabasari dan Netra. 2012. "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali". *Jurnal Fakultas Ekonomi UNUD Bali*. Vol.8 No.12.469-489
- R. Wayne Mondy. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Rifai, V. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Dan Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sandjojo, N. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2016). *Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Refika Aditama.
- Siagian, P. S. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, P. S. (2015). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Bineka Cipta.
- Sidanti, H. (2015). *Jurnal JIBEKA. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*, Vol. 9 No. 1 Hal. 44-53.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: BPF.
- Singatibum. 2010. *Teori Dan Praktek Ekonometrika*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhariadi, Fendy, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendekatan Teoritis - Praktis*. Surabaya: Airlangga University Pres
- Suprihanto. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2016). *Edisi Kelima Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Wiratama, I. J., & Sintaasih, D. K. (2013). *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Kewirusahaan. Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung*, Vol. 7 No. 2 Hal. 126-134.