

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BNI KANTOR CABANG TANJUNG
PERAK SURABAYA**

Risma Faradiesna

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa (1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya; (2) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya; (3) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya (4) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampel jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 90 orang responden. Untuk teknik pengumpulan data menggunakan menggunakan kuesioner yang dibagikan ke seluruh karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik yang meliputi Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, dan Heteroskedastisitas. Uji Regresi Linier Berganda, Uji Hipotesis yang meliputi Uji Simultan (Uji F dan Koefisien Determinasi Berganda), dan Uji Parsial. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya signifikan dan positif sebesar 0,477. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya signifikan dan positif sebesar 0,132. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya signifikan dan positif sebesar 0,233.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Motivasi; Disiplin Kerja; Kinerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze (1) the Influence of Leadership Style on the Performance of Bank BNI Employees Tanjung Perak Surabaya Branch Office; (2) the influence of motivation on the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office; (3) The Influence of Work Discipline on the Performance of Employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office (4) The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on the Performance of Employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office. The method used in this study uses a quantitative approach. The sampling method uses the saturated sample method. The number of samples in this study was 90 respondents. For data collection techniques, using questionnaires are distributed to all employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office. Data analysis techniques in this study use Validity Tests, Reliability Tests, Classical Assumption Tests which include Normality Tests, Multicollinearity Tests, and Heteroscedasticity. Multiple Linear Regression Test, Hypothesis Test which includes Simultaneous Test (F Test and Multiple Coefficient of Determination), and Partial Test. The results of this study show that the variables of Leadership Style, Work Motivation and Work Discipline simultaneously have an influence on the Performance of employees of

Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office The influence of leadership style on the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch is significant and positive at 0.477. The effect of work motivation on the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch is significant and positive at 0.132. The influence of work discipline on the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch is significant and positive at 0.233.

Keywords: Leadership Style; Motivation; Work Discipline; Performance.

I. LATAR BELAKANG

Saat ini, dunia perbankan sedang menghadapi persaingan yang sangat ketat, masing-masing bank memiliki cara tersendiri untuk bisa bertahan di era seperti ini baik bank milik pemerintah ataupun swasta yang akan berlomba-lomba untuk bisa menjadi bank no 1 di Indonesia. Bank harus memaksimalkan potensi yang ada termasuk sumber daya manusia yang professional, inovatif, dan berkualitas untuk bisa menjadi bank no 1 di Indonesia.

Sumber daya manusia merupakan aset penting perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi pelaksana utama aktivitas manajerial dan operasional didalam sebuah perusahaan. Elemen lain di perusahaan, seperti uang, mesin, dan modal lainnya, tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari sumber daya manusia (Mahpudin dan Purnamasari, 2018:66). Fungsi sumber daya manusia tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya karena sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital (Tamarindang dkk, 2017:10).

Bank BNI merupakan bank komersial tertua di Indonesia. Salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang didirikan untuk bisa memperkuat struktur keuangan dan daya saing didalam industri perbankan nasional. BNI memberikan beberapa penawaran layanan jasa atas dana simpanan dan fasilitas pinjaman untuk semua segmen baik korporasi dan perorangan.

Untuk karyawan dibidang pelayan, karyawan ditargetkan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah yang datang untuk bertransaksi, serta memberikan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi nasabah terkait transaksi perbankan. Tolak ukur untuk hasil kinerja karyawan bidang pelayanan salah satunya adalah adanya BNI *Service Rating* yang bisa digunakan nasabah untuk menilai kinerja karyawan yang ada di cabang dalam melayani nasabah, serta jumlah total transaksi yang dilakukan setiap harinya.

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan pada BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya, diketahui bahwa adanya pergantian pemimpin setiap periode tertentu menimbulkan berbagai dampak bagi karyawan. Setiap pemimpin selalu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, hal ini bisa memberikan dampak positif maupun negatif bagi karyawan. Aspek motivasi bagi karyawan juga menjadi aspek penting bagi karyawan. Karyawan BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya cenderung kurang memiliki motivasi untuk bekerja secara maksimal dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Disiplin Kerja juga menjadi satu hal penting yang perlu diperhatikan karyawan, karena banyak karyawan yang masih bekerja tidak sesuai standar layanan yang telah ditetapkan BNI terutama bagi *frontliner* dalam hal pelayanan kepada nasabah dimana harus diselaraskan dengan standar yang sudah ditetapkan.

Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya ?.
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya ?.
3. Apakah motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya ?.
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya ?.

II. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Heidjrachman dan Husnan (2002:224) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin telah efektif.

2. Motivasi

Menurut Fauzi dan Irviani (2018:47) istilah motivasi mencakup dua pengertian :

- a. Aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan
Memotivasi merupakan tindakan seseorang yang ingin memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu. Motivasi adalah aktivitas manajemen untuk memengaruhi bawahannya bertindak sesuai yang diinginkan pimpinan agar menghasilkan kinerja yang efektif.
- b. Dorongan psikis seseorang
Dorongan yang timbul dari diri sendiri dan menyebabkan karyawan melakukan sesuatu pekerjaan yang akan membantu mencapai tujuan bekerja di perusahaan. Dan juga bisa mendapatkan apa yang diharapkan dari karyawan.

Motivasi bisa diberikan oleh pimpinan secara langsung ataupun tidak langsung. Motivasi yang bisa diberikan secara langsung berupa nasihat atau semangat yang diberikan pimpinan kepada karyawan agar karyawan bisa bekerja secara maksimal. Motivasi secara langsung bisa juga diberikan berupa upah yang sesuai dengan kinerja karyawan atau bonus yang diberikan kepada karyawan yang memiliki kemampuan dan kinerja yang baik di perusahaan.

3. Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2009:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting

di dalam perusahaan. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang bisa dicapai oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa adanya kedisiplinan, akan semakin sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal. Disiplin yang baik bisa menimbulkan rasa tanggung jawab yang tinggi akan tugastugas yang diberikan kepada karyawan. Hal ini bisa mendorong gairah kerja dan semangat kerja karyawan.

4. Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) kinerja merupakan sebuah hasil dari kinerja yang dianggap menjadi prestasi dari setiap karyawan yang berupa kualitas maupun kuantitas pada satu periode waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing karyawan. Amirullah (2015) menjelaskan bahwasannya kinerja merupakan hasil produksi atas fungsionalitas kinerja yang khusus. Kemampuan dapat berupa potensi dan pengetahuan. Para karyawan dengan pendidikan yang sesuai dengan jabatan yang dimiliki akan mempermudah karyawan dalam memperoleh prestasi atas kinerja yang diharapkannya.

Para karyawan akan ditempatkan pada tugas yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Motivasi akan timbul pada diri setiap para karyawan saat menyelesaikan pekerjaan. Hal ini akan mengarahkan para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, mental yang baik akan memotivasi para karyawan dalam mencapai kinerjanya.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

1. Tempat dan waktu penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni hingga Juli 2022 bertempat di BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BNI Kantor cabang Tanjung Perak Surabaya sejumlah 90 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, dimana teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah karyawan tetap sejumlah 90 orang.

3. Identifikasi Variabel

Sesuai dengan batasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka variabel yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi menjadi dua, yaitu variabel *independent* (X) dan variabel *dependent* (Y) yang mempunyai hubungan sebab akibat. Variabel *independent* dan *dependent* yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3)
- b. Variabel terikat (Y) adalah kinerja karyawan (Y)

4. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiono (2016:164) operasional variabel adalah suatu atribut dari sekelompok obyek yang diteliti. Definisi operasional variabel yang diamati diuraikan sebagai berikut:

- a. Gaya Kepemimpinan (X_1), Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin telah efektif.
- b. Motivasi (X_2), Motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.
- c. Disiplin Kerja (X_3), Disiplin kerja merupakan tingkat kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.
- d. Kinerja Karyawan (Y), Kinerja karyawan merupakan hasil yang memiliki kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan sasaran tanggung jawab maupun tugas yang dikerjakan.

5. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*Self Report Data*) yaitu jenis data penelitian yang berupa sikap berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan dari responden yang menjadi subyek penelitian.

Sumber data yang dihimpun dalam penelitian ini melalui data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

6. Teknik Pengumpulan data

- a. Kuesioner
- b. Wawancara

Teknik Analisis

1. Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan dua pendekatan untuk menguji kenormalitasan yaitu pendekatan grafik plot probabilitas normal (*Normal probability plot*) dan pendekatan *kolmogorov-smirnov*.

1) Pendekatan grafik

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2013:163)

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Pendekatan *Kolmogorov-Smirnov*

Pendekatan uji normalitas kedua dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2013:257)

$$KD : 1,36 \frac{\sqrt{n_1 + n_2}}{n_1 n_2} \quad (1)$$

Kriteria pengujian:

- a) Jika tingkat signifikan yang dihasilkan kurang 5%, maka model regresi belum memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika tingkat signifikan yang dihasilkan diatas 5%, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabelitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. (Ghozali, 2013:91).

c. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedestisitas.
- 2) Jika ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedestisitas (Ghozali, 2013:139).

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Model penelitian yang digunakan adalah regresi linier berganda, Model regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan asosiatif dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dengan membuat persamaan garis linier berganda, dengan rumus sebagai berikut (Arikunto, 2014:289).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (2)$$

a. Uji Simultan

1) Uji F

Untuk menguji signifikan tidaknya variabel-variabel yang mempengaruhi nilai perusahaan secara simultan dengan menggunakan uji F pada tingkat α sebesar 5% % dengan langkah sebagai berikut :

a) Hipotesis statistik

- $H_0; \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

Berarti variabel bebas ($X_1, X_2, dan X_3$) tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan .

- $H_1; \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

Berarti variabel bebas (X_1, X_2 , dan X_3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan .

b) Menetapkan kriteria pengujian hipotesis

- Jika nilai F Value > 0.05 , maka model yang digunakan dalam penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- Jika nilai F Value ≤ 0.05 , maka model yang digunakan dalam penelitian yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2) Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Yaitu dengan melihat besarnya koefisien determinasi berganda yang dicari dengan rumus (Algifari (2009:136) :

$$R^2 = \frac{b_1 \sum X_1 + b_2 \sum X_2 + b_3 \sum X_3}{\sum Y^2} \text{ Atau } R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

(3)

Keterangan:

SSR = jumlah kuadrat regresi

SST = jumlah kuadrat total

Dimana persamaan di atas dihitung dengan menggunakan alat bantu komputer SPSS.

- Bila $R^2 = 1$ atau mendekati 1 (semakin besar nilai R^2), artinya bahwa kontribusi variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) adalah 100% dimana modal pendekatan yang digunakan adalah tepat.

- Bila R^2 mendekati 0 (semakin kecil nilai R^2), artinya kontribusi dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) hampir dikatakan tidak ada.

1) Untuk menguji signifikan tidaknya variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan secara parsial dan yang dominan digunakan uji hipotesis parsial (uji t). Rumus uji-t menurut Algifari (2009:138) :

$$t_h = \frac{b_i}{SE_{b_i}}$$

Keterangan :

t_h = Nilai hitung uji signifikansi

b_1 = Koefisien regresi parsial

SE_{b_1} = Deviasi standar koefisien regresi

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan langkah sebagai berikut :

Formulasi Hipotesis

- $H_0; \beta_1 = 0; \beta_2 = 0; \beta_3 = 0$ Berarti variabel bebas masing-masing tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

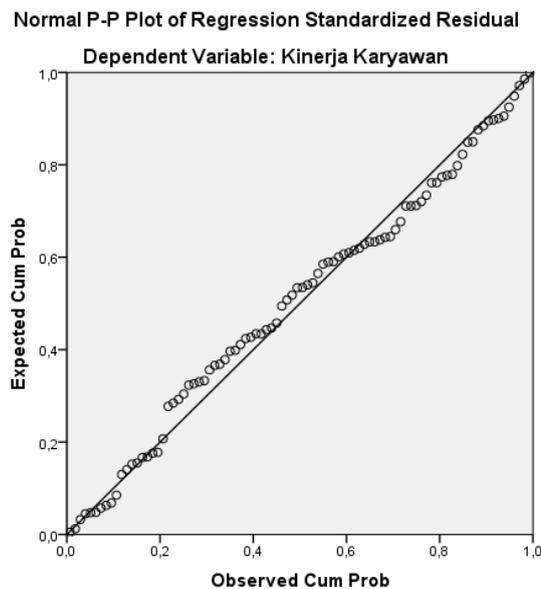
- $H_1; \beta_1 \neq 0; \beta_2 \neq 0; \beta_3 \neq 0$ Berarti variabel bebas masing-masing berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

- a) Pengujian memakai uji satu sisi dengan α sebesar 5%
- b) Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis
 - Jika nilai signifikansi t value > 0.05 , maka H_0 tidak berhasil ditolak yang berarti variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
 - Jika nilai signifikansi t Value < 0.05 , maka H_0 berhasil ditolak yang berarti variabel bebas secara parsial berpengaruh variabel terikat.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas



Gambar 1. Uji Normalitas data secara grafik

Memperlihatkan sebaran titik-titik (distribusi data) yang dihasilkan telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

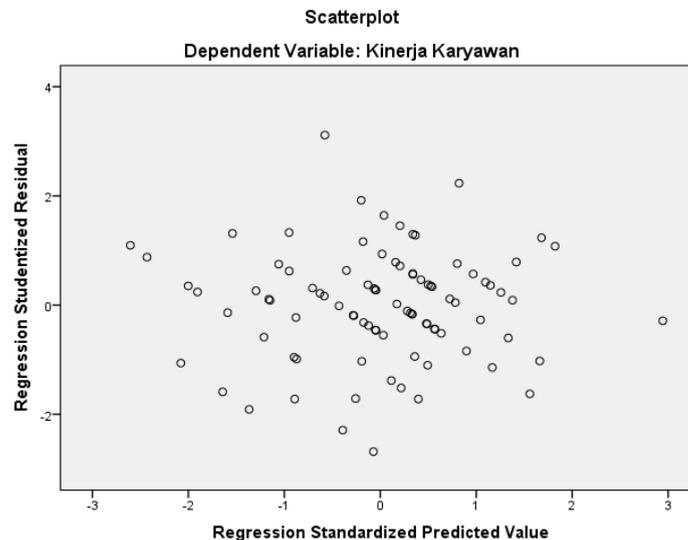
2. Uji Multikolinearitas

Tabel 1. Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai Toleran	Nilai VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,847	1,181	Bebas Multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,970	1,031	Bebas Multikolinieritas
Disiplin Kerja	0,831	1,203	Bebas Multikolinieritas

Memperlihatkan nilai *Variance Influence Factor* (VIF) variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja yang dihasilkan lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan dalam persamaan regresi tidak ditemukan adanya hubungan yang erat antar variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian. Dengan demikian dapat dikatakan model yang digunakan dalam penelitian terbebas dari gangguan multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Terlihat sebaran titik-titik telah menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian terhindar dari gangguan heteroskedastisitas.

Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,562	1,552		,362	,718
Gaya Kepemimpinan	,477	,062	,589	7,747	,000
Motivasi Kerja	,132	,061	,154	2,167	,033
Disiplin Kerja	,233	,072	,249	3,249	,002

Berdasarkan Tabel dapat ditulis persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,562 + 0,477X_1 + 0,132X_2 + 0,233X_3 \quad (4)$$

Hasil persamaan regresi yang diperoleh selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta (a) yang dihasilkan sebesar 0,562. Hasil ini memperlihatkan bahwa jika variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja tidak ada perubahan atau sebesar 0, maka kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya akan sebesar 0,562.
2. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan yang dihasilkan sebesar 0,477 bersifat positif yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki

hubungan searah dengan kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada bank tersebut.

3. Nilai koefisien motivasi kerja yang dihasilkan sebesar 0,132 bersifat positif yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan searah dengan kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada bank tersebut.
4. Nilai koefisien disiplin kerja yang dihasilkan sebesar 0,233 bersifat positif yang mengindikasikan bahwa disiplin kerja memiliki hubungan searah dengan kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada bank tersebut.

Uji Simultan

1. Uji F

Tingkat signifikan uji F yang dihasilkan sebesar $0,000 < 0,05$ (*level of signifikan*). Hasil ini mencerminkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hasil ini menunjukkan naik turunnya kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya dapat di prediksi dengan variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama

2. Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Nilai R square (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,579. Hasil ini menunjukkan kontribusi yang diberikan dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap naik turunnya kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya sebesar 57,9%. Sedangkan sisanya ($100\% - 57,9\% = 42,1\%$) disumbang oleh faktor lain. nilai koefisien korelasi (R) yang dihasilkan sebesar 0,761. Hasil ini menunjukkan korelasi atau hubungan antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap naik turunnya kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya memiliki hubungan yang erat sebesar 76,1%.

Uji Parsial

1. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengujian yang telah dilakukan diperoleh tingkat signifikan gaya kepemimpinan sebesar $0,000 < \alpha = 0,050$ (*level of signifikan*) pada tingkat koefisien regresi bersifat positif sebesar 0,477. Hasil ini mencerminkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya signifikan dan positif.

2. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian yang telah dilakukan diperoleh tingkat signifikan motivasi kerja sebesar $0,033 < \alpha = 0,050$ (*level of signifikan*) pada tingkat koefisien regresi bersifat positif sebesar 0,132. Hasil ini mencerminkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya

signifikan dan positif.

3. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Pengujian yang telah dilakukan diperoleh tingkat signifikan disiplin kerja sebesar $0,002 < \alpha = 0,050$ (*level of signifikan*) pada tingkat koefisien regresi bersifat positif sebesar 0,233. Hasil ini mencerminkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya signifikan dan positif.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian yang telah dilakukan memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam bank tersebut akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Heidjrachman dan Husnan (2002:224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang digunakan oleh masing-masing manajer untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin telah efektif sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) serta Arifai (2018) yang memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan akan semakin meningkatkan kinerja mereka pada bank tersebut.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Robbins (2011:79) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kristanti,dkk (2021) menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada bank tersebut.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Hasibuan,(2009:193), disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting,karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya,sementara apabila tidak adanya penerapan disiplin kerja yang baik akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai

hasil yang optimal

4. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya ditentukan oleh seberapa baik gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan pada lingkungan bank tersebut. Kondisi ini diperkuat dengan perolehan koefisien korelasi berganda sebesar 76,1 % menunjukkan adanya korelasi atau hubungan yang erat antara variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

V. PENUTUP

Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya adalah signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa naik turunnya kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya ditentukan oleh seberapa baik gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja karyawan pada lingkungan bank tersebut.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya.
4. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya.

Saran

1. Perlu lebih mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratik di lingkungan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya dengan memperhatikan komunikasi yang dikembangkan dalam badan tersebut, agar tercipta hubungan yang baik dan harmonis yang telah terjalin dengan karyawannya.
2. Hendaknya menjaga motivasi kerja karyawan misal dengan pemenuhan peralatan kerja guna pemenuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja dalam lingkungan kerja mereka, mengadakan pelatihan guna peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan.
3. Perusahaan perlu membuat peraturan dan tata tertib yang jelas dan tegas sehingga karyawan takut untuk melanggarnya lebih meningkatkan pengawasan terhadap pemakaian dan pemeliharaan perangkat agar selalu berada pada posisi yang siap pakai.
4. Bagi penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan-keterbatasan pada penelitian ini yang dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang. Perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen

seperti, kepuasan karyawan maupun lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2009). *Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi*. Edisi 2. BPFE : Yogyakarta
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Arikunto. S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta
- Fauzi , I. R. (2018). *Pengantar Manajemen*. Revisi, ANDI. Yogyakarta.
- Ghozali. I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS*. Edisi Ketujuh. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Haidjrahman, H. S. (2002). *Manajemen Personalia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, H. M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi, PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mahpudin E, P. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Central Asia, Tbk Cabang Karawang*. VI(2), 66-72.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeth. Bandung
- Tampi, B. J. (2014). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Regional Sales Manado)*. Jurnal Acta Diurna, III(4), 1–20.