



EFEK BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BANK MANDIRI KCP SURABAYA DARMO PERMAI)

Citra Dwi Jatiningrum¹

Kuswandi²

Sri Rahayu³

^{1,2,3}STIE Mahardhika Surabaya

Email: ctradj@gmail.com; rahayu.mahardhika@gmail.com ;

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 13 Desember 2023	<i>The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture, leadership style and organizational commitment on employee performance through employee work motivation.</i>
Revisi: 22 April	<i>The research sample consisted of 75 employees of Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai. Data analysis was performed by two-path regression analysis and sobel analysis.</i>
Terbit: 8 Mei 2024	<i>The results showed that: there is an influence of organizational culture, leadership style, and organizational commitment on the work motivation and performance of Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai employees. Furthermore, there is an indirect influence of organizational culture, leadership style, and organizational commitment on the performance of Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai employees.</i>
Kata Kunci: <i>Organizational culture, Leadership style, Employee commitment, Work motivation, Employee performance</i>	

PENDAHULUAN

Pada upaya menjalankan aktivitas perusahaan, dibutuhkan berbagai sumberdaya seperti manusia, material dan mesin. Sumber daya manusia pada perusahaan yaitu karyawan. Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam pencapaian tujuan. Selain itu, hasil kerja atau kinerja secara maksimal sangat diharapkan bagi tiap perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam kinerja. Kinerja karyawan adalah bagaimana seseorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk kerja

Budaya organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi yang menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi terhadap organisasi (dalam Lubis, 2023). Budaya organisasi

dijadikan sebagai pengendali arah dalam membantuk sikap dan perilaku sehingga karyawan dapat mencapai visi, misi serta tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan, di mana dalam hubungan tersebut pemimpin dianggap sebagai seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu sehingga kepemimpinan memiliki peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Zaharuddin et al., 2021). Gaya kepemimpinan yang tepat menjadi hal penting di lingkup organisasi. Seorang pemimpin yang baik akan tau bagaimana menetapkan perilaku tertentu agar karyawan dapat lebih giat bekerja dan menyelesaikan tugas dengan baik sehingga menunjukkan kinerja yang baik pula.

Menurut Lincoln, komitmen organisasi adalah ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup kebanggan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia 3 berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga hal penting yakni pada kemauan, kesetiapan dan kebanggan karyawan pada organisasi (Sumantrie, 2021). Ketika karyawan sudah merasa menyatu dengan organisasi tempat dirinya bekerja, maka timbul keinginan bagi karyawan tersebut untuk tetap berada di organisasi selama masa tugasnya dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu

Pada sisi lain, terdapat hal yang dianggap memoderasi pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yakni motivasi kerja. Hal tersebut didukung dengan beberapa penelitian terdahulu. Pertama, penelitian Putu Purnawati et al., (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Kedua, penelitian Ragita (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Ketiga, penelitian Prabowo et al., (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berhubungan dengan sikap dan perilaku seseorang dalam aktivitas dan pekerjaan (Duha, 2020). Temuan awal peneliti menunjukkan bahwa terdapat permasalahan pada kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai. Hal ini dikarenakan penyelesaian pekerjaan pegawai mundur dari batas waktu yang ditentukan dan tidak 4 mampu mencapai target. Kondisi ini diindikasikan oleh beberapa hal. Pertama, budaya organisasi banyak yang dilanggar oleh karyawan karena kurang cocok dengan lingkup kerja dan membuat karyawan tidak nyaman ketika bekerja sehingga berdampak pula pada kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Kedua, terdapat beberapa karyawan yang mengaku kurang suka dan kurang cocok dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Oleh karena itu, judul penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai)”.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang manajemen yang sangat strategis dalam keberhasilan mencapai suatu tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain (Ajabar, 2020):

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang sumber daya manusia
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia
3. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi
4. Memberikan dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antar pekerja dan organisasi
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi
7. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai dalam manajemen sumber daya manusia

Budaya Organisasi

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah sebuah sistem makna yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pembeda suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna tersebut bila ditelaah lebih dalam merupakan karakteristik utama yang dihargai dan dihayati oleh suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi yang menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi terhadap organisasi (dalam Lubis, 2023).

Budaya organisasi pada dasarnya adalah sistem nilai yang berkembang di dalam organisasi, berupa kebiasaan-kebiasaan yang telah berlangsung lama dan bersifat menetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang berkembang tersebut dijalankan menjadi suatu kode etik, visi, misi atau peraturan yang baku untuk mengatur apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan atau dijalankan secara rutin serta menuntut ketataan dari seluruh warga organisasi.

Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara, pola dan kemampuan tertentu yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam bersikap, berkomunikasi dan berinteraksi untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan agar bisa melakukan suatu pekerjaan sehingga mencapai tujuan tertentu.

Komitmen Organisasi

Menurut Lincoln, komitmen organisasi adalah ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup kebanggan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi memiliki tiga hal penting yakni pada kemauan, kesetiapan dan kebanggan karyawan pada organisasi (Sumantrie, 2021).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada pencapaian seseorang yang diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kinerja. Kinerja karyawan adalah bagaimana seseorang pegawai melaksanakan pekerjaan atau untuk kerja. Kinerja dianggap sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan (Nurfitriani, 2022).

Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi kerja berhubungan dengan sikap dan perilaku seseorang dalam aktivitas dan pekerjaan. Motivasi adalah kecenderungan untuk berperilaku dengan cara bertujuan untuk mencapai kebutuhan yang spesifik dan yang tidak terpenuhi, dan memiliki keinginan untuk mencapai. Motivasi dianggap sebagai kekuatan batin yang mendorong individu untuk mencapai tujuan pengorganisasian pribadi. Motivasi bertindak sebagai stimulis untuk tindakan menuju tujuan. Motivasi merupakan pemikiran yang berfungsi sebagai penggerak yang terdiri dari emosi dan kebutuhan sehingga menjadi penyebab timbulnya perilaku manusia (Duha, 2020).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah apabila data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif atau jenis data lain yang dapat dikuantitatifkan dan diolah dengan menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2018).

Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang bisa diteliti, dinilai mampu dipilih untuk menjawab pertanyaan yang diajukan pada angket guna mengetahui hasil penelitian kemudian dapat ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini yaitu 75 karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai.

Sampel

Sampel merupakan bagian kecil dari populasi secara keseluruhan yang dinilai memenuhi karakteristik serta persyaratan yang disusun dalam penelitian sehingga mampu mewakili populasi objek penelitian (Sugiyono, 2018). Menurut Arikunto, jika populasi kurang dari 100 maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Alfianika, 2018). Terkait demikian, sampel penelitian ini adalah 75 responden

Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel eksogen; merupakan variabel yang mempengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen penelitian ini terdiri dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.
2. Variabel endogen; merupakan variabel yang dipengaruhi variabel eksogen. Variabel endogen penelitian ini terdiri dari kinerja karyawan.
3. Variabel intervening; variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh. Variabel intervening penelitian ini terdiri dari motivasi kerja karyawan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner kepada responden penelitian. Penyusunan pernyataan dalam kuesioner sebagai proses adopsi alat ukur dengan cara menerjemahkan instrumen item yang digunakan pada jurnal penelitian acuan sebagai pedoman dalam penyusunan pernyataan kuesioner.

Sumber Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data primer berupa data hasil sebarluaskan kuesioner. Pada penelitian ini data sekunder berupa buku-buku dan jurnal relevan terkait dengan topik penelitian

Uji Keabsahan Data

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian valid atau tidak. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Jika nilai korelasi antara skor butir variabel dengan total skor suatu variabel sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3) maka butir instrumen dinyatakan valid (Sugiyono, 2018).

Uji reliabilitas

Reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana jawaban pada setiap variabel tetap konsisten. Reliabel dalam penelitian kuantitatif yaitu item pertanyaan setiap variabel tersebut konsisten. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan uji statistik cronbach's alpha (α). Adapun ketentuan pengujian ini yaitu setiap variabel kuesioner penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha (α) lebih dari 0,6 (Sugiyono, 2018).

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas

Uji normalitas dalam penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian terdistribusi atau mengikuti atau mendekati distribusi normal. Dalam penelitian ini uji normalitas data menggunakan Kolmogorov-Smirnov, dimana dapat dikatakan data terdistribusi normal apabila nilai tingkat signifikansi lebih dari 0,05 (Santoso, 2018).

Uji multikolinieritas

Uji asumsi multikolinearitas bertujuan untuk mengatahui terjadi tidaknya penyimpangan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi dalam penelitian. Asumsik klasik multikolinieritas dalam penelitian mempunyai kreteria sebagai berikut (Santoso, 2018): 1) Mempunyai angka tolerence diatas atau lebih dari ($>$) 0,1; 2) Mempunyai nilai VIF di bawah atau kurang dari ($<$) 10.

Uji heterokedastisitas

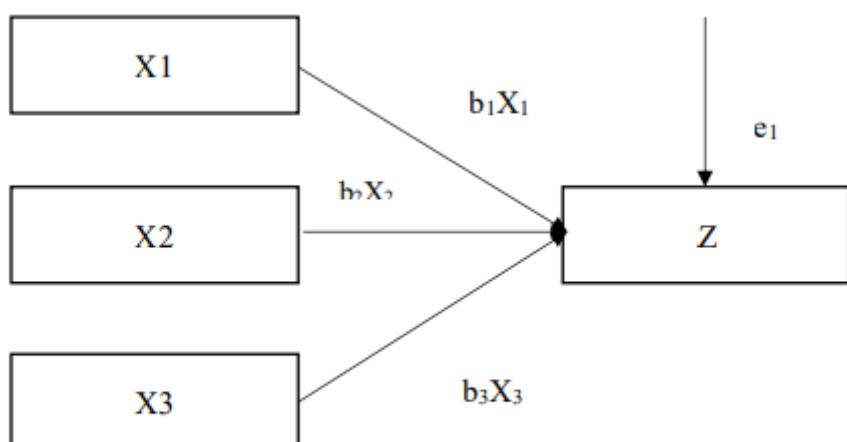
Dalam penelitian kuantitatif uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk adanya ketidak samaan varian dari residual pada semua pengamatan yang dilakukan terhadap model regresi tersebut. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2018): Dikatakan terjadi heteroskedastisitas apabila hasil regresi membentuk pola tertentu yang teratur seperti, melebar, bergelombang atau bahkan menyempit). Dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas jika pola dari hasil uji regresi menyebar di atas atau di bawah sumbu angka 0 pada sumbu Y.

Uji autokorelasi

Autokorelasi berguna untuk mengetahui apakah ada korelasi antara kesalahan penganggu pada periode t terhadap periode sebelumnya. Asumsi regresi yang harus dipenuhi adalah tidak terjadi autokorelasi. Pengujian autokorelasi dapat dilakukan menggunakan nilai Durbin Watson (DW). Apabila nilai Durbin Watson (DW) berada di bawah -2 maka terdapat autokorelasi negatif, sedangkan apabila nilai Durbin Watson (DW) berada di antara -2 sampai 2 maka tidak ada autokorelasi, dan apabila nilai Durbin Watson berada di atas 2 maka terdapat autokorelasi positif (Santoso, 2018).

Analisis Jalur

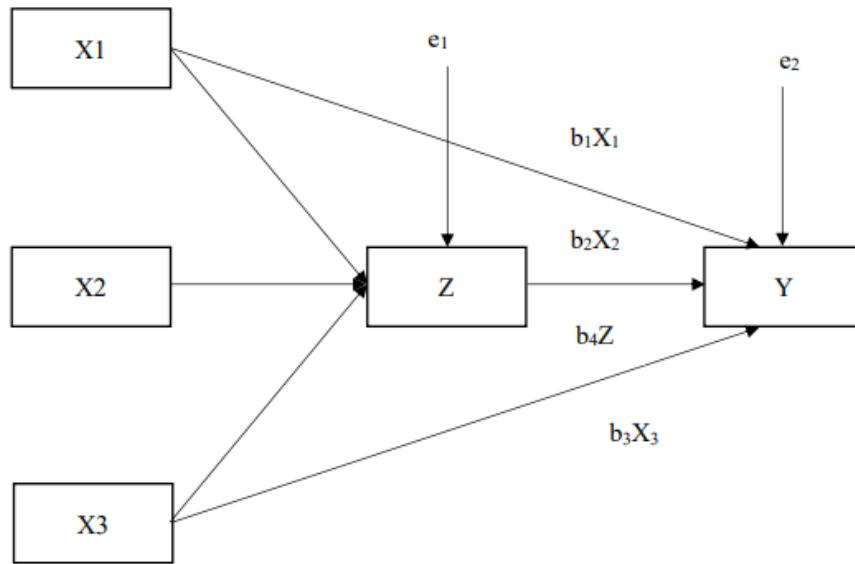
Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Terkait dengan judul penelitian ini yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai)”, dapat diambil 2 model struktur yaitu:



Gambar 4.1 Struktur 1

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Persamaan struktur 1: $Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$



Gambar 4.2 Struktur 2

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t. Uji t (test significance individual parameter) digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Adapun langkah-langkah dalam uji t ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat hipotesis, yaitu:

H_0 : Variabel bebas secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel
 H_1 : Variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Menetapkan besarnya nilai α (level of significance) yaitu 0,05. 3. Mengambil keputusan dengan ketentuan: Jika nilai thitung menurut hasil perhitungan lebih kecil daripada nilai ttabel (thitung < ttabel), maka H_0 ditolak dan H_1 ditolak. Jika nilai thitung menurut hasil perhitungan lebih besar daripada nilai ttabel (thitung > ttabel), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia dan lama bekerja. Responden dalam penelitian ini adalah 75 karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai. Berikut hasil deskriptif karakteristik responden dalam penelitian ini:

Tabel 1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	34	45,3%
Wanita	41	54,7%
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 75 responden yang diamati, sebanyak 34 orang dengan prosentase 45,3% berjenis kelamin pria dan sebanyak 41 orang dengan prosentase 54,7%

berjenis kelamin wanita. Terkait demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai berjenis kelamin wanita dengan prosentase 54,7%

Tabel 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
>30 tahun	16	21,3%
17-20 tahun	8	10,7%
21-25 tahun	25	33,3%
26-30 tahun	26	34,7%
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 75 responden yang diamati, sebanyak 16 orang dengan prosentase 21,3% berusia di atas 30 tahun; sebanyak 8 orang dengan prosentase 10,7% berusia 17 sampai 20 tahun; sebanyak 25 orang dengan prosentase 33,3% berusia 21 sampai 25 tahun; dan sebanyak 26 orang dengan prosentase 34,7% berusia 26 sampai 30 tahun. Terkait demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai berusia antara 26 sampai 30 tahun dengan prosentase 34,7%.

Tabel 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
>6 tahun	26	34,7%
1-3 tahun	18	24%
4-6 tahun	22	29,3%
Di bawah 1 tahun	9	12%
Total	75	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 75 responden yang diamati, sebanyak 26 orang dengan prosentase 34,7% telah bekerja lebih dari 6 tahun; sebanyak 18 orang dengan prosentase 24% telah bekerja selama satu sampai tiga tahun; sebanyak 22 orang dengan prosentase 29,3% telah bekerja selama empat sampai enam tahun; serta sebanyak 9 orang dengan prosentase 12% telah bekerja di bawah 1 tahun. Terkait demikian, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai telah bekerja di atas 6 tahun dengan prosentase 34,7%.

Uji Keabsahan Data

Pada penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan dengan:

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian valid atau tidak. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Jika nilai korelasi antara skor butir variabel dengan total skor suatu variabel sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3) maka butir instrumen dinyatakan valid (Sugiyono, 2018)

Uji reliabilitas

Reabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur sejauh mana jawaban pada setiap variabel tetap konsisten. Reliabel dalam penelitian kuantitatif yaitu item pertanyaan setiap variabel tersebut konsisten. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan uji statistik cronbach's alpha (□). Adapun ketentuan pengujian ini yaitu setiap variabel kuesioner penelitian dinyatakan reliabel

apabila nilai cronbach's alpha (α) lebih dari 0,6 (Sugiyono, 2018). Berikut hasil uji reliabilitas pada penelitian ini.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya organisasi (X1)	0,906	Reliabel
Gaya kepemimpinan (X2)	0,920	Reliabel
Komitmen organisasi (X3)	0,742	Reliabel
Motivasi karyawan (Z)	0,886	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,930	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai cronbach Alpha pada masing-masing variabel $> 0,6$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel sudah reliabel atau konsisten dan dapat digunakan untuk pengujian lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas

Dalam penelitian ini uji normalitas data menggunakan Kolmogorov-Smirnov, dimana dapat dikatakan data terdistribusi normal apabila nilai tingkat signifikansi lebih dari 0,05 (Santoso, 2018). Berikut hasil uji normalitas pada penelitian ini:

Tabel 5
Hasil Uji Normalitas Struktur 1

Asymp. Sig. (2-tailed)
0,200

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi atau Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 dan model regresi sudah memperoleh nilai signifikansi $> 0,05$. Artinya model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas atau data terdistribusi normal.

Tabel 6
Hasil Uji Normalitas Struktur 2

Asymp. Sig. (2-tailed)
0,200

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi atau Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 dan model regresi sudah memperoleh nilai signifikansi $> 0,05$. Artinya model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas atau data terdistribusi normal.

Uji multikolinieritas

Uji asumsi multikolinearitas bertujuan untuk mengatahui terjadi tidaknya penyimpangan antaran variabel independen dengan variabel dependen dalam model regresi dalam penelitian. Asumsik klasik multikolinieritas dalam penelitian mempunyai kriteria sebagai berikut (Santoso, 2018): 1) Mempunyai angka tolerence diatas atau lebih dari ($>$) 0,1; 2) Mempunyai nilai VIF di bawah atau kurang dari ($<$) 10. Berikut hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini:

Tabel 7
Hasil Uji Multikolinieritas Struktur 1

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya organisasi	0,943	1,603
Gaya kepemimpinan	0,872	1,469
Komitmen organisasi	0,526	1,899

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS di atas, diperoleh hasil bahwa nilai tolerance lebih besar dari 0,1 sedangkan nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat diketahui bahwa model regresi dalam penelitian ini terhindar dari gejala multikolinieritas.

Tabel 8
Hasil Uji Multikolinieritas Struktur 2

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Budaya organisasi	0,441	2,685
Gaya kepemimpinan	0,665	1,258
Komitmen organisasi	0,484	2,066
Motivasi kerja	0,304	3,868

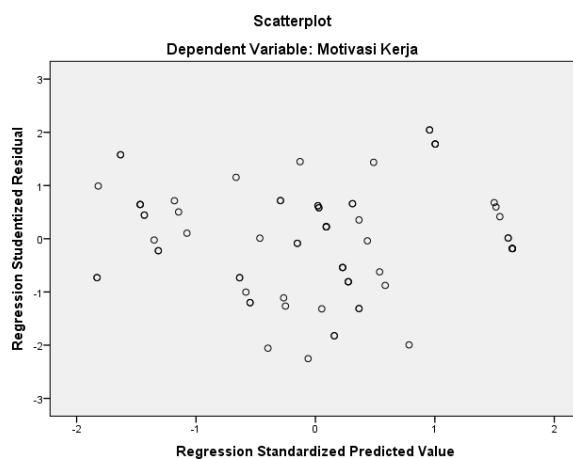
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS di atas, diperoleh hasil bahwa nilai tolerance lebih besar dari 0,1 sedangkan nilai VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat diketahui bahwa model regresi dalam penelitian ini terhindar dari gejala multikolinieritas.

Uji heterokedastisitas

Dalam penelitian kuantitatif uji asumsi heteroskedastisitas bertujuan untuk adanya ketidak samaan varian dari residual pada semua pengamatan yang dilakukan terhadap model regresi tersebut. Berikut hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini:

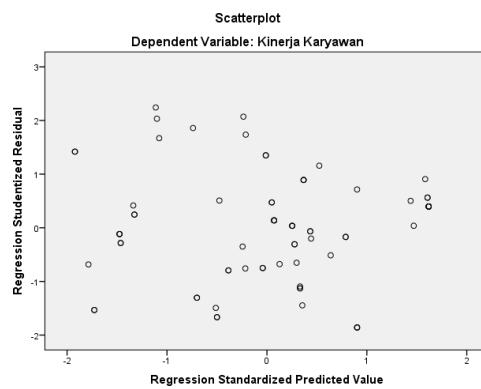
Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 1



Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Gambar di atas menunjukkan bahwa tidak tampak pola yang jelas. Selain itu, terdapat titik-titik yang menyebar di atas serta di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada heterokedastisitas serta model regresi yang digunakan dianggap baik

Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Struktur 2



Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Gambar di atas menunjukkan bahwa tidak tampak pola yang jelas. Selain itu, terdapat titik-titik yang menyebar di atas serta di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada heterokedastisitas serta model regresi yang digunakan dianggap baik

Uji autokorelasi

Pengujian autokorelasi dapat dilakukan menggunakan nilai Durbin Watson (DW). Apabila nilai Durbin Watson (DW) berada di bawah -2 maka terdapat autokorelasi negatif, sedangkan apabila nilai Durbin Watson (DW) berada di antara -2 sampai 2 maka tidak ada autokorelasi, dan apabila nilai Durbin Watson berada di atas 2 maka terdapat autokorelasi positif (Santoso, 2018). Berikut hasil uji autokorelasi pada penelitian ini:

Tabel 9
Hasil Uji Autokorelasi Struktur 1

Durbin-Watson
2,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai statistik Durbin Watson (DW) dalam penelitian ini adalah 2,000. Sesuai dengan kriteria pengujian autokorelasi nilai 2,000 berada di antara -2 sampai 2 yang artinya tidak ada autokorelasi, sehingga analisis model regresi linier berganda yang digunakan tidak terjadi penyimpangan

Tabel 10
Hasil Uji Autokorelasi Struktur 2

Durbin-Watson
1,980

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai statistik Durbin Watson (DW) dalam penelitian ini adalah 1,980. Sesuai dengan kriteria pengujian autokorelasi nilai 1,980 berada di antara

-2 sampai 2 yang artinya tidak ada autokorelasi, sehingga analisis model regresi linier berganda yang digunakan tidak terjadi penyimpangan

Koefisien Determinasi (R2)

Struktur 1 Koefisien Determinasi (R2) struktur 1 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel motivasi kerja. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 11
Koefisien Determinasi (R²) Struktur 1

R Square
0,970

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai R2 adalah 0,970 atau 97%. Variabel motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi sebesar 97%; sedangkan sisanya yaitu 3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan uji R2 yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai $e1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,970} = \sqrt{0,03} = 0,173$

Koefisien Determinasi (R2) Struktur 2

Koefisien Determinasi (R2) struktur 2 bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi kerja secara keseluruhan dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 12
Koefisien Determinasi (R²) Struktur 2

R Square
0,995

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa besarnya nilai R2 adalah 0,995 atau 99%. Variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi karyawan sebesar 99%; sedangkan sisanya yaitu 1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan uji R2 yang tampak pada tabel di atas, diperoleh nilai $e1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,995} = \sqrt{0,005} = 0,071$

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T)

Struktur 1 Uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap motivasi kerja secara parsial. Hasil analisis statistik uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 13 Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji T) Struktur 1

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Error	Beta		
Budaya organisasi	0,646	0,072	0,606	8,994	0,000
Gaya kepemimpinan	0,332	0,069	0,340	4,843	0,000
Komitmenorganisasi	0,071	0,028	0,071	2,495	0,015

Berdasarkan hasil uji SPSS di atas, maka persamaan regresi yang mencerminkan variabel-variabel dalam penelitian ini adalah: $Z = 0,646X1 + 0,332X2 + 0,071X3 + 0,173$

Keterangan:

Z : Motivasi kerja

X1 : Budaya organisasi

X2 : Gaya kepemimpinan

X3 : Komitmen organisasi

Dari hasil persamaan di atas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai b1 sebesar 0,646 yang menunjukkan nilai budaya organisasi. Artinya, jika budaya organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka motivasi kerja juga akan meningkat sebesar 0,646 satuan dengan asumsi besarnya variabel gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tetap.
- b. Nilai b2 sebesar 0,332 yang menunjukkan nilai gaya kepemimpinan. Artinya, jika gaya kepemimpinan mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka motivasi kerja juga akan meningkat sebesar 0,332 satuan dengan asumsi besarnya variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi tetap.
- c. Nilai b3 sebesar 0,071 yang menunjukkan nilai komitmen organisasi. Artinya, jika komitmen organisasi mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka motivasi kerja juga akan meningkat sebesar 0,071 satuan dengan asumsi besarnya variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tetap.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 8,994 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, budaya organisasi menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk menumbuhkan motivasinya ketika bekerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 4,843 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, gaya kepemimpinan menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk menumbuhkan motivasinya ketika bekerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,495 dengan signifikansi 0,015 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap motivasi kerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, komitmen organisasi menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk menumbuhkan motivasinya ketika bekerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 20,757 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, budaya organisasi menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Lutans, budaya organisasi adalah persepsi biasa yang dipegang oleh para anggota organisasi dan setiap orang dalam organisasi tersebut saling berbagi di dalam persepsi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 16,494 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, gaya kepemimpinan menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju sasaran.

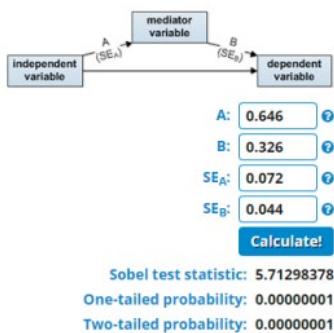
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,023 dengan signifikansi 0,047 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, komitmen organisasi menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Komitmen organisasi merupakan suatu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dari sebuah organisasi.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai t hitung yang diperoleh adalah 7,416 dengan signifikansi 0,000 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai”, dapat diterima. Artinya, motivasi kerja menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, digunakan sobel test. Penentukan signifikan atau tidaknya digunakan nilai probabilitas kesalahan, di mana nilai probabilitas kesalahan adalah 5%. Maka nilai kesalahan 5% tersebut bila menggunakan kurva normal batasan adalah 1,98. Bila nilai Z hitung $< 1,98$ maka dianggap tidak signifikan, begitu sebaliknya bila nilai Z hitung $> 1,98$ maka dianggap signifikan. Berikut hasil perhitungan sobel test pada penelitian ini:



Gambar 3 Nilai Motivasi Kerja dari Sobel Test Online Calculator

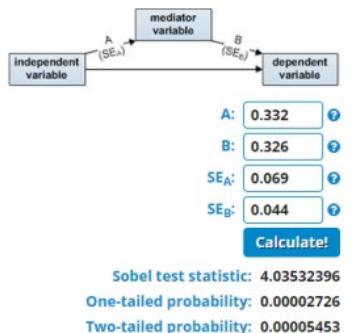
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Dari hasil perhitungan sobel test di atas, mendapatkan nilai motivasi kerja (Z) sebesar 5,713; karena nilai yang diperoleh sebesar $5,713 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Terkait demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai melalui motivasi kerja karyawan”, dapat diterim

Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, digunakan sobel test. Penentukan signifikan atau tidaknya digunakan nilai probabilitas

kesalahan, di mana nilai probabilitas kesalahan adalah 5%. Maka nilai kesalahan 5% tersebut bila menggunakan kurva normal batasan adalah 1,98. Bila nilai Z hitung $< 1,98$ maka dianggap tidak signifikan, begitu sebaliknya bila nilai Z hitung $> 1,98$ maka dianggap signifikan. Berikut hasil perhitungan sobel test pada penelitian ini:

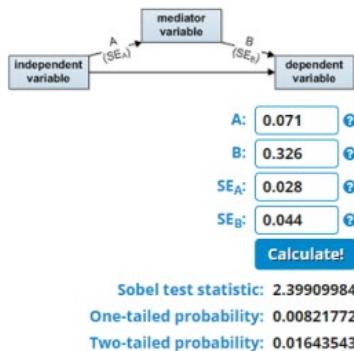


Gambar 4 Nilai Motivasi Kerja dari Sobel Test Online Calculator

Dari hasil perhitungan sobel test di atas, mendapatkan nilai motivasi kerja (Z) sebesar 4,035; karena nilai yang diperoleh sebesar $4,035 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Terkait demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai melalui motivasi kerja karyawan”, dapat diterima. Artinya, motivasi kerja menjadi mediasi ketika karyawan mempertimbangkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Hamsal (2021) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja

Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, digunakan sobel test. Penentukan signifikan atau tidaknya digunakan nilai probabilitas kesalahan, di mana nilai probabilitas kesalahan adalah 5%. Maka nilai kesalahan 5% tersebut bila menggunakan kurva normal batasan adalah 1,98. Bila nilai Z hitung $< 1,98$ maka dianggap tidak signifikan, begitu sebaliknya bila nilai Z hitung $> 1,98$ maka dianggap signifikan. Berikut hasil perhitungan sobel test pada penelitian ini:



Gambar 5 Nilai Motivasi Kerja dari Sobel Test Online Calculator

Dari hasil perhitungan sobel test di atas, mendapatkan nilai motivasi kerja (Z) sebesar 2,399; karena nilai yang diperoleh sebesar $2,399 > 1,98$ dengan tingkat signifikansi 5% maka membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Terkait demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa “Ada pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai melalui motivasi

kerja karyawan”, dapat diterima. Artinya, motivasi kerja menjadi mediasi ketika karyawan mempertimbangkan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian diatas maka penelitian ini menghasilkan suatu kesimpulan yaitu hampir secara keseluruhan variabel independen yang diuji dalam penelitian ini memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai. Namun, ada beberapa Variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung yaitu Variabel yang menggunakan mediasi menggunakan Motivasi Kerja

Berikut saran yang dapat diajukan terkait dengan temuan dalam penelitian ini:

1. Hasil olah data menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh paling rendah baik secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Terkait demikian, pihak Bank Mandiri KCP Surabaya Darmo Permai dapat berupaya lebih untuk meningkatkan komitmen organisasi pada tiap karyawan misalnya dengan memberikan jenjang karir atau tambahan insentif.
2. Pada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan kajian serupa dapat menambahkan teknik pengumpulan data yang lain, misalnya wawancara. Hal ini dilakukan untuk memperkuat temuan pada penelitian

REFERENSI

- Adhari, I. Z. (2021). Kepuasan Pelanggan dan Pencapaian Brand Trust. Qiara Media. Ajabar. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Deepublish.
- Alfianika, N. (2018). Buku Ajar Metode Penelitian Pengajaran Bahasa Indonesia. Deepublish.
- Ashlan, S., Hambali, & Hartati, T. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Motiasi Berprestasi Guru. CV Azka Pustaka.
- Atlantika, Y. N., Salfarini, E. M., & Beni, S. (2023). Manajemen Kepemimpinan (Peran Gaya Kepemimpinan di Daerah Perbatasan). Uwais Inspirasi Indonesia.
- Bukit, P., Surono, Y., & Priono, H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Jambi. J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains), 5(2), 296. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.198>
- Dirhamsyah. (2021). Kepemimpinan dan Motivasi Kerja.
- Azka Pustaka. Duha, T. (2020). Motivasi Untuk Kinerja. Deepublish.
- Firanti, D. A., Sulistiani, I., & Sary, M. P. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Anggota Club K Universitas Negeri Jakarta. Jurnal Niara, 14(2), 15–25.
- Hamsal, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi, 2(1), 15–29. <https://doi.org/10.55583/invest.v2i1.120>
- Irfan, M. (2022). The Influence of Work Discipline, Work Motivation and Leadership Style on Employee Performance. ISSE: International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology, 2(1), 31–36.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 7(8), 642–657.
- Jamil, A. (2021). Kontribusi Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Baubau. Jurnal Ekonomi Efektif, 3(4), 436. <https://doi.org/10.32493/JEE.v3i4.11279>
- Janizar, S., Priatna, D. K., Roswinna, W., Anisarida, A., & Yulianti, M. L. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Environment on Motivation and Its Implications on Performance PT.

- Nuansa Citramandiri. GIJTM: Greenation International Journal of Tourism and Management, 1(3), 253–269. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i3.80>
- Jufrizien. (2021). Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan dengan Etika Kerja Sebagai Variabel Moderating. UMSU Press. Laras, T., Susanti, F. E., Kartinah, Yayuk, A., & Sukristiyana, B. D. (2023). The Effect of Employee Performance and Organizational Commitment on Employee Performance: The Role of Work Motivation. Atlantis Press, 104– 118. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-154-8_12
- Lino, N. (2023). Strategi Pembangunan (Peran Kepemimpinan, Komitmen, Budaya Organisasi dan Konsensus Strategi Pada Instansi Pemerintah Timor Leste). CV Mega Press Nusantara. Lubis, A. S. (2023). Kompetensi Sumber Daya Manusia 5.0 Berbasis Spiritualitas dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. UMSU Press.
- Mendrofa, S. S., Waoma, S., & Fau, J. F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Ketahanan Pangan Kabupaten Nias Selatan. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan, 4(2), 128–134.
- Midangsi, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Masa Pandemi. Nilacakra. Nofriser, Maurisni, P., Rochmawati, T., Handmandho, T. C., & Lesmana, A. (2022). Pengantar Kewirausahaan. CV Adanu Abimata. Noor, T. (2022). Monograf Motivasi dan Kompetensi Kinerja Karyawan Pada PT Penascop Maritim Indonesia. CV Azka Pustaka. Nurfitriani. (2022). Manajemen Kinerja Karyawan. Cendekia Publisher.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan Pada Pekerjaan. Publica Indonesia Utama. Prabowo, H., Fuady, E., & Hidayah, S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Tengah. Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi, 50, 40–56