

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK NEGARA INDONESIA TBK

**Zahrawani
17251109**

Program Studi Manajemen STIE Mahardhika

ABSTRAK

Karyawan adalah salah satu penggerak jalannya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan berupa visi dan dijalankan oleh berbagai misi. Salah satu misi yang ditetapkan oleh PT Bank Negara Indonesia adalah Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama. Untuk memenuhi misi tersebut maka ada berbagai cara salah satunya meningkatkan kompetensi. Selain kompetensi, kepemimpinan juga secara langsung dapat memberikan dampak bagi kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dalam bekerja akan meningkatkan kinerja mereka sendiri.

Kata kunci : Kompetensi, Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

Employees are one of the drivers of the course of a company to achieve the goals set by the company in the form of a vision and carried out by various missions. One of the missions set by PT Bank Negara Indonesia is to provide excellent service and value-added solutions to all customers, and as the first choice partner. To fulfill this mission, there are various ways, one of which is increasing competence. In addition to competence, leadership can also directly impact employee performance. Employees who are satisfied at work will improve their own performance.

Keywords : Competence, Leadership, performance, satisfied work

PENDAHULUAN

Suatu instansi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam pencapaian tujuannya, setiap instansi dipengaruhi oleh peningkatan kinerja karyawan yang berada dalam instansi tersebut. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa yang akan

datang adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas yang tinggi. Dalam pendekatan organisasi dan manajemen sumber daya manusia, persaingan bisnis yang meningkat akan memaksa organisasi untuk memasukkan masalah kualitas sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan organisasi. Suatu organisasi dituntut untuk bersaing, tidak hanya dalam aspek produktivitas untuk memacu semangat kerja pegawainya, tetapi juga dalam kemampuannya untuk memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah serta jasa lainnya yang bermutu. Daya saing suatu organisasi atau perusahaan

akan sangat ditentukan oleh kompetensi mutu sumber daya manusia yang dimilikinya. Kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sebagai implementasi dari ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting. Tersedianya sumber daya manusia yang profesional dalam setiap organisasi adalah sesuatu yang tidak mungkin dapat ditawar lagi, hal ini dikarenakan semakin meningkatnya tantangan dan tuntutan era globalisasi yang secara kuantitatif maupun kualitatif kadarnya semakin tinggi. Tantangan yang dihadapi manajemen saat ini yang paling serius adalah untuk mencapai tujuan kelangsungan hidup perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh kualitas kinerja sumber daya di dalamnya. Kinerja didefinisikan sebagai kerja itu sendiri (*outcomes of work*). Dengan melihat hasil kerja ini kita dapat melihat dari target yang diinginkan dan banyak yang terealisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja ini yaitu kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Untuk itu kinerja karyawan sangat diperhatikan, kinerja disini dimaksudkan sebagai suatu ungkapan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Suatu organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk produktivitas instansi. Kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan instansi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk menjapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2011:2). Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai penentu keberhasilan dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang kondusif dimana suasana kerja yang ada membuat karyawan merasa nyaman dan menumbuhkan rasa disiplin untuk

mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan, pelatihan dan motivasi serta menciptakan iklim organisasi yang baik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Kompetensi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012: 323). Sri Widodo dan Haryanto (2010) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan.

Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan oleh instansi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau pemegang suatu jabatan, yaitu seorang pemimpin. Dalam suatu instansi seorang pemimpin berperan penting dalam menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal, sehingga karyawan tetap bisa merasa nyaman dan aman dalam menjalankan pekerjaan.

Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. Gaya pemimpin yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi, akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja (Thoha, 2011:291).

PT Bank Negara Indonesia Tbk merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang pertama yang menjadi perusahaan public setelah

mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Misi BNI pada poin pertama yaitu “Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada

seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.”, menghasilkan budaya perusahaan BNI “PRINSIP 46” merupakan tuntunan perilaku insan BNI, terdiri dari:

Tabel 1. Prinsip 46

4 (EMPAT) NILAI BUDAYA KERJA BNI	6 (ENAM) NILAI PERILAKU UTAMA INSAN BNI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalisme 2. Integritas 3. Orientasi Pelanggan 4. Perbaikan Tiada Henti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Kompetensi dan memberikan hasil terbaik 2. Jujur, Tulus dan Ikhlas 3. Disiplin, Konsisten dan Bertanggung jawab 4. Memberikan Layanan Terbaik Bagi Kemitraan yang Sinergis. 5. Senantiasa Melakukan Penyempurnaan 6. Kreatif dan Inovatif

Sumber: www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/budayaperusahaan

Dalam hal ini, ada beberapa cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kompetensi bagi para karyawannya. Melalui ujian yang dikerjakan oleh karyawan setiap pagi, berupa satu soal mengenai pengetahuan sesuai dengan unitnya. Contoh: Unit Asisten Pelayanan Uang Tunai mengerjakan satu soal yang berhubungan tentang transaksi sehari-hari. Tidak hanya dengan mengerjakan soal setiap pagi, karyawan dituntut untuk kondisi seperti tersebut. Cara penyampaian dan pemilihan kata yang digunakan sangat berpengaruh sehingga tidak menyinggung perasaan nasabah tersebut. Dalam hal ini, roleplay menjadi wadah yang cukup efektif untuk berlatih.

Tidak hanya kompetensi berupa pengetahuan perusahaan saja, sebagian pegawai dibiayai untuk mengikuti beberapa seminar yang berhubungan dengan perbankan, atau yang lebih akrab disebut BLW (*BNI Learning Wallet*). Setelah mengikuti seminar tersebut, pegawai wajib membuat laporan yang harus disampaikan kepada pengikutnya. Seminar adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bersifat ilmiah untuk membahas suatu masalah yang bersifat ilmiah untuk membahas suatu masalah yang menyangkut

melakukan *e-roleplay* dengan scenario yang telah ditetapkan. Hal ini guna untuk mengukur standar layanan kinerja pegawai yang sudah ditetapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Menurut penulis, cara ini cukup efektif bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan sehari-harinya. Contohnya apabila ada nasabah yang tidak membawa kelengkapan yang wajib dipenuhi, maka sikap karyawan yang bagaimana yang harus dilakukan untuk menghadapi kepentingan bersama dan mendesak dengan berpijak pada sasaran (uraian singkat mengenai suatu masalah) dari sudut pandang tertentu serta tanggapan-tanggapan dan diskusi sehingga terumuskan suatu pemecahan yang akurat (Kamdhi, 2003:47).

Kompetensi dan kepemimpinan akan membuat karyawan merasa puas terhadap kinerja yang mereka berikan bagi perusahaan. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang

bersangkutan dengan lingkungan kerja dan kemampuan individu dalam bekerja. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Penulis melihat ketertarikan dalam budaya organisasi pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk, bahwa setiap Insan BNI wajib meningkatkan kompetensi. Sehingga karyawan dapat dengan mudah mempraktekkan dan mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama bekerja. Berdasarkan uraian di atas, penulis meyakini bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk cukup efisien dalam melatih karyawan bekerja secara maksimal dan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah dilakukannya. Maka dari itu, diadakannya penelitian ini mengenai pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, studi pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi

Istilah kompetensi, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Namun dalam konteks pekerjaannya, kompetensi memiliki dua makna yang berbeda, tergantung kerangka referensi organisasinya.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan

kriteria referensi efektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Kompetensi merupakan karakter dasar orang yang mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama.

Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Wibowo (2007:324) menyatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Yudistira dan Siwantara (2012) menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sulistyaningsih (2009) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Kategori Kompetensi

Michael Zwell (dikutip oleh Wibowo, 2007) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

1. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, inovasi dan keahlian teknis.
2. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, penyelesaian konflik.
3. *Personal attribute* merupakan kategori kompetensi instrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang

berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.

4. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang lain. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
5. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, membangun komitmen organisasional.

Jenis Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993 : 10) kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu:

1. Motif, yaitu sesuatu yang orang pikirkan dan inginkan yang menyebabkan sesuatu. Contohnya, orang yang termotivasi dengan prestasi akan mengatasi segala hambatan untuk mencapai tujuan, dan bertanggung jawab melaksanakannya.
2. Sifat, yaitu karakteristik fisik tanggapan konsisten terhadap situasi atau informasi. Contoh penglihatan yang baik adalah sifat fisik bagi seorang pilot.
3. Konsep diri, yaitu sikap, nilai dan sdari seseorang. Contohnya kepercayaan diri.
4. Pengetahuan, yaitu informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Contohnya, pengetahuan ahli bedah terhadap urat saraf dalam tubuh manusia.
5. Keterampilan, yaitu kemampuan melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan fisik dan mental. Contoh kemampuan fisik adalah keterampilan programmer computer untuk menyusun data secara

beraturan. Sedangkan kemampuan berfikir analitis dan konseptual adalah berkaitan dengan kemampuan mental dan kognitif seseorang.

Indikator terciptanya kompetensi

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204)

- a. Pengetahuan (*knowledge*)
Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*)
Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)
Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*value*)
Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain lain).
- e. Sikap (*attitude*)
Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
- f. Minat (*interest*)
Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Kepemimpinan

Robbins dan Coulter (1999) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial. Oleh karena itu, kepemimpinan oleh mereka didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi kemampuan suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu.

Stoner (1992) mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok. Moejiono (2002) memandang bahwa leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin (Moejiono, 2002). Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Luthans (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi wewenang mencapai tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan juga terkait dengan sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan kelompok dalam suatu organisasi (Yuki:2012)

Indikator Keberhasilan Kepemimpinan

Wilson (2015) menyatakan kepemimpinan sebagai proses psikologis

dalam menerima tanggung jawab, tugas, diri sendiri dan nasib orang lain. Dari teori diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi. Selain itu adanya proses serta hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh sosial, peran kepemimpinan ada di hampir di setiap level di organisasi, dan adanya fokus pada pencapaian tujuan.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melakukan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Menurut Likert dalam Yuki (2012) kepemimpinan memiliki empat indikator, yaitu:

1. Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melakukan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
2. Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
3. Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberi perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara melaksanakan tugas.
4. Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menjelaskan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan teori Likert dalam Yuki (2012) untuk variabel kepemimpinan dan indikator yang menentukan perilaku/sistem kepemimpinan yang diterapkan

sesorang, karena dianggap sesuai dengan kondisi di PT. Bank Negara Indonesia Tbk.,

Hartanto (2014:2) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan (X2) dengan indikator – indikator sebagai berikut :

- a. Pemimpin membuat harapan yang jelas

Indikator: Pemimpin perusahaan telah membuat harapan yang jelas. sebagai contoh: karyawan kontrak pasti menjadi karyawan tetap setelah masa kontraknya 2 tahun habis selama karyawan tidak membuat masalah, kenaikan jabatan bagi karyawan tetap pasti setiap 5 tahun.

- b. Pemimpin akan mengambil tindakan sebelum suatu masalah menjadi kronis.

Indikator: Pimpinan perusahaan selalu mengambil tindakan sebelum suatu masalah menjadi lebih kronis sebagai contoh: Pimpinan akan langsung turun ke bagian produksi, jika produksi terus mengalami penurunan dalam kurun waktu 6 bulan

- c. Pemimpin memberitahu karyawan standar untuk melakukan pekerjaan.

Indikator: Pimpinan perusahaan memberitahu standar untuk melakukan pekerjaan sebagai contoh: Pimpinan akan langsung menjelaskan kepada semua karyawan tentang pentingnya kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta alat-alat yang harus digunakan

- d. Pemimpin membuat perjanjian mengenai pekerjaan dengan karyawan.

Indikator: Gaji yang akan diterima karyawan sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati bersama sebagai contoh: Pimpinan akan langsung menjelaskan kepada karyawan jumlah gaji yang pasti akan diterima setiap bulannya, serta upah lembur yang dihitung per-jam, biasanya hal ini terjadi pada saat penerimaan karyawan baru.

- e. Pemimpin memantau pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan.

Indikator: Pimpinan perusahaan memantau pekerjaan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan sebagai contoh: Pemimpin akan selalu mengoreksi hasil kerja karyawan setiap harinya.

Kepuasan Kinerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2008:107) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Husein (2000:275), kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya.

Faktor yang Mempengaruhi

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang positif terhadap pekerjaannya, karyawan yang telah merasa puas akan memberikan segala kemampuan terbaiknya guna mencapai tujuan suatu organisasi, Achmad Afandi (2016). Untuk menjaga kepuasan karyawan, setiap organisasi perlu mengambil berbagai langkah yang tepat dan pemahaman tentang teknik dan cara yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Strauss dan Sayles dalam Handoko (2000:196) menjelaskan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah, bosan, sering absen dan melakukan sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Sedangkan karyawan yang memperoleh kepuasan kerja pada umumnya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Maka dari itu, kepuasan sangat dibutuhkan di dalam pekerjaan karena

akan menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Menurut Robbins (2002:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain : pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

- a. Kerja yang menantang secara mental. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- b. Penghargaan yang sesuai. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
- d. Kolega yang suportif. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.

Pengukuran Kepuasan Kerja

Luthans (2006:243) menyatakan bahwa terdapat 5 dimensi pekerjaan untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon afektif. Kelima dimensi tersebut adalah:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*the Work it self*)
Luthans (2006:243) menyatakan pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Luthans (2006:244) kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Apabila karakteristik pekerjaan menghubungkan kepribadian dan kepuasan kerja, maka seseorang akan cenderung menjadi puas.
Robbins (2001:149) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan dalam berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Manullang (2001:153) menjelaskan bahwa pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari, apakah menyenangkan sesuai dengan pendidikan, kemampuan dan sesuai dengan pengalaman termasuk lingkungan kerja untuk mendukung kepuasan kerja karyawan.
- b. Gaji (*Pay*)
Luthans (2006:243) menyatakan gaji adalah sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Gaji tidak hanya membantu seseorang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat lebih tinggi. Robbins (2001:149) menyatakan bahwa karyawan menginginkan sistem upah dan

kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil dan segaris dengan pengharapan mereka didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, pengalaman kerja dan standart pengupahan komunitas .

c. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Luthans (2006:243) berpendapat bahwa kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan kerja memiliki pengaruh yang beda pada kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

Nitisemito (2008:81) menjelaskan bahwa promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki daripada sebelumnya. Robbins (2001:150) menyatakan bahwa promosi akan diberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tugas dan tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat.

d. Rekan Kerja (*Co-works*)

Luthans (2006:234) menyatakan rekan kerja adalah tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Hubungan rekan kerja akan mempengaruhi kepuasan kerja. Rekan kerja tau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat dan bantuan pada anggota individu. Kelompok memerlukan kesalingketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan.

Robbins (2001:150) mengungkapkan rekan kerja adalah kesediaan rekan

kerja untuk bekerjasama, untuk saling membantu, untuk memberi, saran nasihat itu akan menimbulkan kepuasan, sehingga yang perlu diperhatikan dalam kelompok kerja adalah kemauan anggota kelompok untuk kerjsama. Winardi (2004:216) berpendapat bahwa rekan kerja adalah tingkat dimana para rekan kerja bersikap bersahabat, kompeten dan saling membantu

e. Supervisi (*Supervision*)

Luthans (2006:243) mengatakan bahwa pengawasan adalah kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pengawasan merupakan sumber lain dari kepuasan kerja. Mangkunegara (2001:102) memberikan penjelasan bahwa pengawasan yang baik hendaknya mengembangkan komunikasi persuasive, yaitu komunikasi yang dapat memotivasi kerja pegawai secara extralogis, dengan teknik yang dirumuskan: "ADIDAS: (*attention, interest, desire, decision, action* dan *satisfaction*). Pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada para karyawan terhadap pelaksanaan kerja jika telah timbul minatnya maka hasratnya untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011: 67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan (2009: 94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Jadi secara keseluruhan kinerja adalah apa yang dilakukan seseorang,

apakah berhasil atau gagal seorang tersebut dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik jika pekerjaan seorang tersebut tercapai atau hasilnya baik. Sehingga, seseorang tersebut memberi dampak baik bagi pekerja yang lainnya.

Aspek Penilaian Kinerja

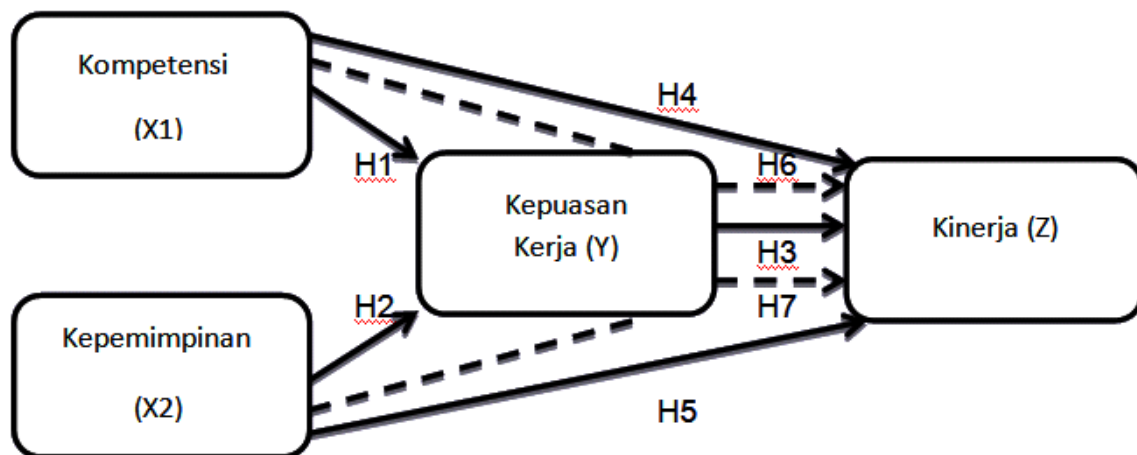
Rivai & Sagala (2009:563) menunjukkan bahwa umumnya perusahaan mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan aspek: pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi. Jadi penilaian kerja berhubungan dengan penyelesaian tugas tertentu, apakah berhasil atau gagal untuk mencapai tujuan dan pekerjaannya. Suatu kinerja yang baik akan tercapai jika individu dapat mempengaruhi kebutuhannya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya. Jika individu tersebut mampu menjalankan tugasnya dengan baik, maka perusahaan akan memercayainya.

Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins dalam Bandari (2016:21) yaitu :

- a. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas
Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian
Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen Kerja
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”.

Kerangka Konseptual



Hipotesis

Berdasarkan Gambar 2.1, maka peneliti dapat memberikan hipotesis dalam penelitian ini:

- H1 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H3 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H6 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.
- H7 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Berdasarkan tujuan penelitiannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian Sidoarjo, terdiri dari Satpam 25 orang, Teller 30 orang, *customer service* 30 orang dan 16 pemimpin.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012:80). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling* adalah metode pemilihan sampel secara acak yaitu secara sebarang dan tanpa pola, dimana semua anggota dalam populasi mendapat kesempatan dan peluang yang sama untuk diambil menjadi sampel. (Sugiyono, 2012:85). Dalam penelitian ini, menentukan jumlah sampel dengan menggunakan teknik *Proporsionate Statified Random*

kausal. Penelitian kausal adalah suatu jenis riset konklusif yang digunakan untuk memperoleh bukti sebab akibat (Malhotra 2013 : 97). Sumber data dalam penelitian ini termasuk dalam data primer. Data primer merupakan data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dikaji ataupun dalam masalah riset (Malhotra 2009 : 120). Berdasarkan pengumpulan datanya, penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang metode penelitiannya menggunakan dan menyebar kuisioner kepada responden yang telah dipilih dan menjadi sampel

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain, yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian (Suharyadi dan Purwanto, 2016:6).

Sementara Sugiyono (2015:80) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah 4 unit dan terdiri dari 102 karyawan di PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang

Sampling dengan rumus Slovin sehingga didapatkan sebanyak 82 karyawan.

HASIL PENELITIAN

PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Kantor Cabang Sidoarjo beralamatkan di Jalan Jenggolo Nomor 48, Sidoarjo. Memiliki 12 Kantor Layanan Nasabah (KLN). Setiap KLN memiliki sedikitnya 4 karyawan frontliner dan 1 pemimpin. Karyawan frontliner sendiri terdiri dari 2 Satpam, Teller dan Customer Service. Waktu operasional KLN hari Senin-Kamis pukul 08.00-16.00 sedangkan hari Jum'at pukul 07.30-16.00. Selama jam operasional berlangsung, pegawai *frontliner* wajib memberikan layanan

terbaik mereka sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Seluruh pegawai frontliner mendapatkan hak untuk belajar tentang layanan dan mendapatkan nilai baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian yang secara langsung berasal

dari pemimpin KLN, sedangkan penilaian secara tidak langsung diambil dari ujian-ujian online yang telah disediakan.

Uji Pengaruh Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.14. Rekapitulasi Analisis Pengaruh Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

No.	Variabel	B	t	Sig.
1.	Konstanta	8,189	2,804	0,006
2.	Kompetensi (X ₁) => Kep. Kerja (Z)	0,318	3,727	0,000
3.	Kepemimpinan (X ₂) => Kep. Kerja (Z)	0,243	2,419	0,018
$F_{hitung} = 11,915$; taraf Signifikansi 0,000 $R^2 = 0,232$				

Sumber : Lampiran, diolah

Kompetensi (X₁) secara parsial berpengaruh sebesar 0,318 terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan dukungan t_{hitung} 3,727 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kompetensi (X₁) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Kepemimpinan (X₂) secara parsial berpengaruh sebesar 0,243 terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan dukungan t_{hitung} 2,419 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,018. Dengan kata lain, Kepemimpinan (X₂) secara parsial berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja (Z). F_{hitung} sebesar 11,915 didukung dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang artinya Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). R^2 ditemukan sebesar 0,232 yang memiliki makna bahwa pengaruh Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) secara simultan memberi kontribusi sebesar 23,2% terhadap perubahan kepuasan kerja (Z).

Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.15 Rekapitulasi Analisis Pengaruh Kompetensi (X₁) dan Kepemimpinan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No.	Variabel	B	t	Sig.
1.	Konstanta	6,605	2,257	0,027
2.	Kompetensi (X ₁) => Kinerja Karyawan (Y)	0,353	4,128	0,000
3.	Kepemimpinan (X ₂) => Kinerja Karyawan (Y)	0,394	3,919	0,000
$F_{hitung} = 19,818$; taraf Signifikansi 0,000 $R^2 = 0,334$				

Sumber : Lampiran, diolah

Kompetensi (X₁) secara parsial berpengaruh sebesar 0,353 terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan dukungan t_{hitung} 4,128 yang disertai signifikansi (p)

sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kompetensi (X₁) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Kepemimpinan (X₂)

secara parsial berpengaruh sebesar 0,394 terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan dukungan t_{hitung} 3,919 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). F_{hitung} sebesar 19,818 didukung dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) yang artinya Kompetensi (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan (Y). R^2 ditemukan sebesar 0,334 yang memiliki makna bahwa pengaruh Kompetensi (X_1) dan Kepemimpinan (X_2) secara simultan memberi kontribusi sebesar 33,4% terhadap perubahan kinerja karyawan (Y).

Uji Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.16 Rekapitulasi Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No.	Variabel	B	t	Sig.
1.	Konstanta	15,364	6,332	0,000
2.	Kep. Kerja (Z) => Kinerja Karyawan (Y)	0,433	3,933	0,000
$R^2 = 0,162$				

Sumber : Lampiran, diolah

Kepuasan Kerja (Z) secara parsial berpengaruh sebesar 0,433 terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan dukungan t_{hitung} 3,933 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja (Z) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). R^2 ditemukan sebesar 0,164 yang memiliki makna bahwa pengaruh Kepuasan Kerja (Z) memberi kontribusi sebesar 16,4% terhadap perubahan kinerja karyawan (Y).

Pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan peran Mediasi Kepuasan Kerja (Z)

Proses pengerjaan analisis ini terdiri dari dua persamaan fungsi analisis jalur. Pertama, analisis jalur diobservasi pada pengaruh Kompetensi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z). Kedua, analisis jalur diobservasi pada pengaruh Kompetensi (X_1) dan Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan analisis jalur tersebut

selanjutnya dirangkum pada Tabel 4.17 berikut ini.

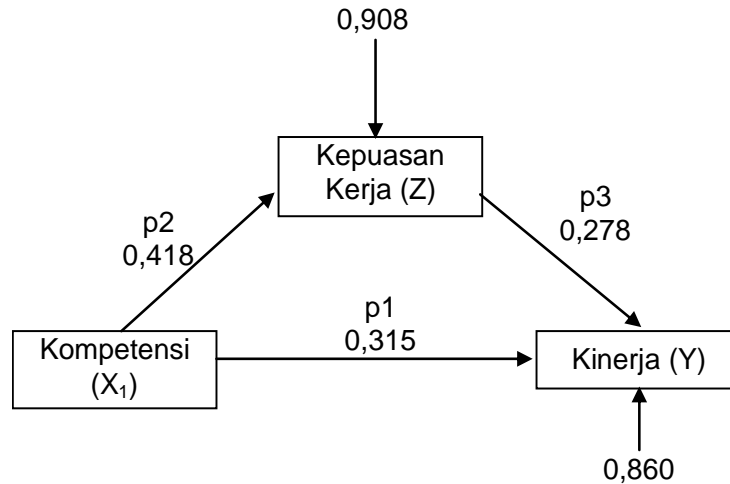
Tabel 4.17 Rekapitulasi Analisis Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada Hubungan antara Kompetensi (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jalur	Unstandardized (λ)	t	Sig.	Standard Error	R^2	e
1.	$X_1 \Rightarrow Z$ (p2)	0,418	4,117	0,000	0,086	0,175	0,908
2.	$X_1 \Rightarrow Y$ (p1)	0,315	3,231	0,002	0,098	0,260	0,860
3.	$Z \Rightarrow Y$ (p3)	0,278	2,427	0,017	0,115		
$e_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,175} = 0,908$ $e_2 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,260} = 0,860$							

Sumber : Lampiran, diolah

Kompetensi (X_1) berpengaruh langsung sebesar 0,418 terhadap kepuasan kerja (Z). Pengaruh langsung ini signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 4,118 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05. Kompetensi (X_1) berpengaruh langsung sebesar 0,315 terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh langsung ini

signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 3,231 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh langsung sebesar 0,278 terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh langsung ini signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 2,427 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05



Gambar 4.5
Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada Hubungan antara Kompetensi (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh tidak langsung ($p_2 \times p_3$) didapatkan sebesar 0,116. Pengaruh ini selanjutnya diuji apakah signifikan atau tidak dengan uji Sobel sebagai berikut :

$$s_{ab} = \sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}$$

Karena t_{hitung} didapatkan sebesar 2,125 yang besarnya melebihi t_{tabel} sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Z) memiliki peran mediasi yang signifikan pada hubungan antara Kompetensi (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Pengaruh Kepuasan Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan peran Mediasi Kepuasan Kerja

Tabel 4.18 Rekapitulasi Analisis Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada Hubungan antara Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

No.	Jalur	Unstandardized (λ)	t	Sig.	Standard Error	R ²	e
1.	$X_2 \Rightarrow Z$ (p2)	0,311	2,926	0,004	0,106	0,097	0,950
2.	$X_2 \Rightarrow Y$ (p1)	0,345	3,405	0,001	0,109	0,269	0,855
3.	$Z \Rightarrow Y$ (p3)	0,295	2,920	0,005	0,109		

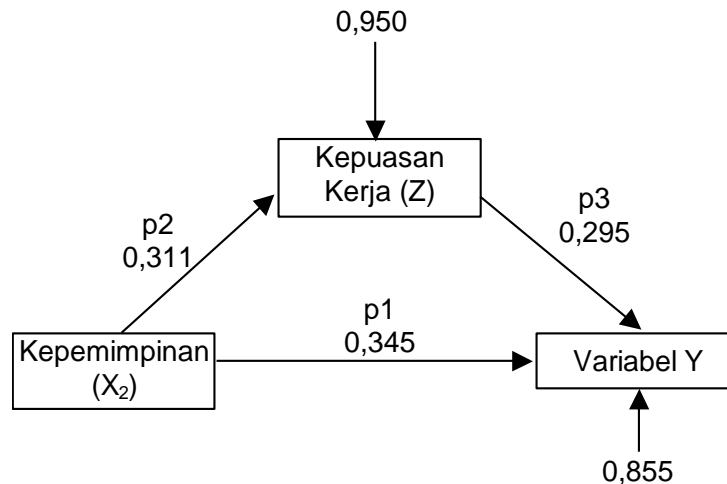
$$e_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,097} = 0,950$$

$$e_2 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,269} = 0,855$$

Sumber : Lampiran, diolah

Kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung sebesar 0,311 terhadap kepuasan kerja (Z). Pengaruh langsung ini signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 2,926 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05. Kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung sebesar 0,345 terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh langsung ini

signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 3,405 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05. Kepuasan kerja (Z) berpengaruh langsung sebesar 0,295 terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh langsung ini signifikan dikarenakan t_{hitung} sebesar 2,920 didukung oleh tingkat signifikansi < 0,05



Gambar 4.6
Peran Mediasi Kepuasan Kerja (Z) pada Hubungan antara Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y)

Pengaruh tidak langsung ($p_2 \times p_3$) didapatkan sebesar 0,092. Pengaruh ini selanjutnya diuji apakah signifikan atau tidak dengan uji Sobel sebagai berikut :

$$S_{ab} = \frac{p_2 \times p_3}{\sqrt{p_3^2 sp_2^2 + p_2^2 sp_3^2 + sp_2^2 sp_3^2}}$$

Karena t_{hitung} didapatkan sebesar 2,44 yang besarnya melebihi t_{tabel} sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (Z) memiliki peran mediasi yang signifikan pada hubungan antara Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y).

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi temuan yang telah diungkapkan di bagian sebelumnya, maka hasil-hasil yang dapat dibahas diuraikan sebagai berikut :

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis ke-1 penelitian ini yang menyatakan “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kompetensi (X_1) secara parsial berpengaruh sebesar 0,318 terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan dukungan t_{hitung} 3,727 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kompetensi (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Kompetensi yang baik akan mendorong karyawan lebih mudah dalam mengerjakan tugas-tugasnya karena pengetahuan dan sikap kerja yang baik telah dimilikinya. Yudistira dan Siwantara (2012) menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian dari Ahmad Firman Hakim

(2018), bahwa kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan hasil observasi di lapangan yang menunjukkan bahwa kompetensi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja para karyawan. Kompetensi yang tinggi menyebabkan seorang karyawan rendah, otomatis maka kompensasi yang didapat upah atau kompensasi yang diterima karyawan menjadi tinggi. Sebaliknya bilamana kompetensi karyawan tersebut akan lebih sedikit dibandingkan karyawan dengan kompetensi lebih tinggi. Kompensasi ini salah satu indikator dari kepuasan kerja (Luthan, 2006), sehingga semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, maka kompensasi yang diterima akan semakin tinggi. Dengan kata lain, sedikit saja perubahan yang terjadi pada kompetensi, baik itu peningkatan atau penurunan, akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan yang signifikan pada variabel kepuasan kerja karyawan di Bank BNI Cabang Sidoarjo.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hipotesis ke-2 penelitian ini yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh sebesar 0,243 terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan dukungan t_{hitung} 2,419 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,018. Dengan kata lain, Kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).

Kepemimpinan sebagai proses psikologis dalam menerima tanggung jawab, tugas, diri sendiri dan nasib orang lain. Dari teori diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi (Wilson, 2015). Menurut Husein (2000:275), kepuasan kerja

adalah perasaan dan penilaian seorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan dan keinginannya. Seorang pemimpin yang baik akan mengarahkan kondisi dan situasi pekerjaan dari seorang karyawan sehingga karyawan dapat memperoleh suatu kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ahmad Firman Hakim (2018), bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang merasa pimpinan dapat membantu pelaksanaan tugas-tugasnya akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang merasa pimpinannya tidak mampu membantu pelaksanaan tugas-tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka hal tersebut akan mendorong kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, sedikit saja perubahan yang terjadi pada kepemimpinan, baik itu peningkatan atau penurunan, akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan yang signifikan pada variabel kepuasan kerja pada karyawan di Bank BNI Cabang Sidoarjo.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ke-3 penelitian ini yang menyatakan “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kompetensi (X_1) secara parsial berpengaruh sebesar 0,353 terhadap Kinerja (Y) dengan dukungan t_{hitung} 4,128 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kompetensi (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Kompetensi yang baik akan mendorong karyawan lebih mudah dalam mengerjakan tugas-tugasnya karena pengetahuan dan sikap kerja yang baik telah dimilikinya.

Hasil ini juga sejalan dengan hasil observasi di lapangan dimana tingkat kompetensi pada seorang karyawan akan menentukan pula kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu yang dicapai karyawan bersangkutan. Perubahan Kompetensi akan menyebabkan perubahan yang signifikan kepada kinerja karyawan. Dengan kata lain, sedikit saja perubahan yang terjadi pada kompetensi, baik itu peningkatan atau penurunan, akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan yang signifikan pada variabel kinerja karyawan di Bank BNI Cabang Sidoarjo.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ke-4 penelitian ini yang menyatakan “Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh sebesar 0,394 terhadap Kinerja (Y) dengan dukungan t_{hitung} 3,919 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Kepemimpinan sebagai proses psikologis dalam menerima tanggung jawab, tugas, diri sendiri dan nasib orang lain. Dari teori diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja dan prestasi organisasi (Wilson, 2015). Pemimpin yang baik akan Pemimpin membuat harapan yang jelas kepada para karyawan. Pemimpin yang bertanggung jawab secara baik akan mengambil tindakan sebelum suatu masalah menjadi kronis. Pemimpin yang ingin

karyawan berhasil akan memberitahu karyawan standar untuk melakukan pekerjaan. Pemimpin yang baik juga akan membuat perjanjian dan melaksanakan kebijakan yang baik mengenai pekerjaan dengan karyawan. Pemimpin yang baik akan memantau pekerjaan karyawan dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan. Tingginya unsur-unsur kepemimpinan tersebut pada akhirnya akan mendorong kinerja karyawan ke tingkat yang lebih baik. Kepemimpinan yang baik juga mampu memberikan dukungan dan dorongan karyawan dalam bekerja sehingga kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu karyawan akan semakin baik. Dengan kata lain, semakin baik kepemimpinan maka hal tersebut akan mendorong kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2017); Ahmad Firman Hakim (2018), maupun Tony Sun Siagian & Hazmanan Khair (2018) yang mendapatkan temuan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, sedikit saja perubahan yang terjadi pada kepemimpinan, baik itu peningkatan atau penurunan, akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan yang signifikan pada variabel kinerja pada karyawan di Bank BNI Cabang Sidoarjo.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ke-5 penelitian ini yang menyatakan “Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) secara parsial berpengaruh sebesar 0,433 terhadap Kinerja (Y) dengan dukungan t_{hitung} 3,933 yang disertai signifikansi (p) sebesar 0,000. Dengan kata lain, Kepuasan Kerja (Z) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional karyawan yang positif terhadap pekerjaannya, karyawan yang

telah merasa puas akan memberikan segala kemampuan terbaiknya guna mencapai tujuan suatu organisasi, Achmad Afandi (2016). Strauss dan Sayles dalam Handoko (2000:196) menjelaskan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2017); Ahmad Firman Hakim (2018), maupun Tony Sun Siagian & Hazmanan Khair (2018) yang mendapatkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, sedikit saja perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja, baik itu peningkatan atau penurunan, akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan yang signifikan pada variabel kinerja pada karyawan di Bank BNI Cabang Sidoarjo.

Hasil penelitian ini sejalan juga dengan observasi peneliti dimana karyawan yang tidak puas akan menunjukkan gejala yang negatif, seperti sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah, bosan, sering absen dan melakukan sesuatu yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Sedangkan karyawan yang memperoleh kepuasan kerja pada umumnya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, dan berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki kepuasan kerja. Maka dari itu, kepuasan sangat dibutuhkan di dalam pekerjaan karena akan menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Dengan kata lain, semakin baik kepuasan kerja yang tercapai maka hal tersebut akan mendorong kinerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan peran mediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis ke-6 penelitian ini yang menyatakan “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.” terbukti. Hal ini

dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kompetensi (X_2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Selanjutnya, Kompetensi (X_1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh ini kemudian dihitung dengan analisis Sobel Test dan didapatkan nilai signifikan atau dengan kata lain bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bilamana disertakan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2017) yang juga menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan semakin tinggi bilamana kepuasan kerja karyawan memberi pengaruh signifikan kepada kinerja karyawan. Temuan ini juga sejalan dengan hasil observasi dimana karyawan yang merasakan kepemimpinan mampu mendorong pekerjaannya akan mencapai kinerja yang tinggi, dan kinerja tersebut semakin tinggi bilamana karyawan bersangkutan juga mengalami kepuasan kerja yang baik.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan peran mediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis ke-7 penelitian ini yang menyatakan “Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk.” terbukti. Hal ini dikarenakan hasil analisis data memperlihatkan bahwa Kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z). Selanjutnya, Kepemimpinan (X_2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengaruh ini kemudian dihitung dengan analisis Sobel Test dan didapatkan nilai signifikan atau dengan kata lain bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan menjadi

lebih baik bilamana disertakan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dinie Anisa Triastuti (2018) yang mendapatkan temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan juga dengan hasil observasi dimana karyawan dengan kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja tersebut bertambah tinggi ketika karyawan tersebut juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Kesimpulan

Kompetensi secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, peningkatan sedikit saja pada kompetensi karyawan akan menyebabkan peningkatan yang signifikan pada kepuasan kerja.

Kepemimpinan secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan kata lain, peningkatan sedikit saja pada kepemimpinan karyawan akan menyebabkan peningkatan yang signifikan pada kepuasan kerja.

Kompetensi secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan sedikit saja pada kompetensi karyawan akan menyebabkan peningkatan yang signifikan pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan sedikit saja pada kepemimpinan karyawan akan menyebabkan peningkatan yang signifikan pada kinerja karyawan.

Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, peningkatan sedikit saja pada kepuasan kerja karyawan akan menyebabkan peningkatan yang signifikan pada kinerja karyawan.

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan

kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Dengan kata lain, pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bilamana disertakan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Dengan kata lain, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan menjadi lebih baik bilamana disertakan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

Saran

Kepada Bank BNI Cabang Sidoarjo, hasil perhitungan skor rata-rata untuk masing-masing variabel menemukan indikator masing-masing dengan skor terendah. Berdasarkan hal tersebut, disarankan kepada manajemen Bank BNI Cabang Sidoarjo sebagai berikut :

Pada variabel kompetensi, disarankan agar manajemen dapat meningkatkan metode dalam ujian kompetensi secara online sehingga nantinya dapat lebih mengarahkan para karyawan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya ketika melayani para nasabah.

Pada variabel kepemimpinan, diharapkan agar pihak pimpinan lebih menekankan kepada karyawan yang bekerja agar lebih hati-hati menghadapi kecurangan selama menghadapi pekerjaan.

Pada variabel kepuasan kerja, manajemen hendaknya lebih memperhatikan lingkungan tempat karyawan melaksanakan pekerjaannya. Misalnya, perusahaan dapat mengubah dekorasi atau tata letak karyawan selama bekerja agar lebih leluasa dan dapat mendorong semangat karyawan.

Pada variabel kinerja, hendaknya manajemen memperhatikan jumlah karyawan yang mampu dilayani masing-masing karyawan agar karyawan tidak jenuh ataupun merasakan kelelahan berlebih ketika menghadapi nasabah.

Kepada peneliti lain di kemudian hari, diharapkan peneliti hendaknya mengadakan penelitian yang melibatkan

variabel-variabel lain agar variabel-variabel bebas memiliki kemampuan lebih dalam memprediksi perubahan variabel bebas lebih nyata.