



PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA (Studi Empiris Pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Brebes)

Edy Purwanto

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Sulistiyani

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Sri Suyati

*Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan
Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*

Korespondensi penulis: suyatismg@gmail.com

Abstract. *This study is a study of the influence of work motivation and leadership through job satisfaction on employee performance in savings and loan cooperatives during the Covid-19 pandemic in Brebes. The population of this study were several employees of the Arta Graha Mandiri, Buana Arta Prima and Anugrah Tani Makmur Savings and Loan Cooperatives, the Main Branch Office of Brebes, totaling 250 people. The data collection method used was a questionnaire. The test of this research instrument used validity and reliability tests. The analysis technique used multiple regression analysis. The results of the multiple analysis test were that work motivation had a positive and significant effect on employee performance. Leadership had a positive and significant effect on employee performance. Work motivation had a positive and significant effect on job satisfaction. Leadership had a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance. that job satisfaction can mediate or strengthen the influence of work motivation variables on employee performance. Job satisfaction can mediate or strengthen the influence of leadership variables on employee performance in savings and loan cooperatives in Brebes.*

Keywords: *work motivation, leadership, job satisfaction, employee performance*

Abstrak Penelitian ini merupakan studi pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan koperasi simpan pinjam masa pandemi Covid-19 di Brebes. Populasi penelitian ini adalah beberapa pegawai Koperasi Simpan Pinjam Arta Graha Mandiri, Buana Arta Prima dan Anugrah Tani Makmur Kantor Cabang Utama Brebes yang berjumlah 250 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Uji instrument penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil uji analisis berganda adalah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. bahwa kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada koperasi simpan pinjam di Brebes.

Kata kunci: *motivasi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan.*

Received: July 25, 2024; Accepted: July 26, 2024; Published: July 27, 2024

**Corresponding author, suyatismg@gmail.com*

LATAR BELAKANG

Perkembangan pandemi Covid-19 saat ini menyebabkan perubahan negatif bagi usaha kecil menengah dan industri tak terkecuali koperasi. Pemerintah berupaya untuk mendorong pelaku usaha di sektor ekonomi dapat beradaptasi menghadapi pandemi. Meski pemerintah kini telah menggaungkan New Normal dengan rencana mencabut PSBB, namun pada kenyataannya kita tidak akan pernah tahu secara pasti, kapan pandemi Covid 19 akan berakhir. Dengan adanya pandemi Covid 19 ini, kehidupan kita sekarang telah mengalami banyak perubahan. Begitu juga nanti ketika wabah Corona telah pergi, berbagai aspek kehidupan tidak akan kembali seperti sedia kala. Perubahan adalah merupakan suatu keniscayaan yang harus kita hadapi, tak terkecuali pada kondisi finansial yang kita jalankan. Berbagai perubahan akan menghadang di depan mata. Guna menghadapi berbagai kemungkinan dan bermacam ketidakpastian, kita perlu mempersiapkan diri dengan merancang strategi guna menghadapi situasi yang kurang bersahabat ini, sehingga koperasi didorong untuk bisa menghadapi situasi seperti ini. Koperasi merupakan salah satu jenis industri usaha yang didorong untuk melakukan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam menciptakan pelayanan berbasis online sehingga anggota koperasi dapat mengakses seluruh pelayanan jasa yang di sediakan oleh koperasi melalui media internet.

Koperasi adalah berasal dari kata *co* dan *operational* yang mengandung arti bekerja sama untuk mencapai tujuan. Berdasarkan UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian, pasal 1 ayat 1 dinyatakan bahwa koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan prinsip-prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk menyejahterakan anggotanya. Sedangkan menurut Bapak Koperasi Indonesia” Moh Hatta adalah usaha bersama untuk memperbaiki nasib penghidupan ekonomi berdasarkan undang-undang. Sedangkan sesuai dengan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 1992 Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Sumber daya manusia merupakan unsur penting yang tidak bisa ditinggalkan. Karena baik buruknya sistem manajemen dipengaruhi oleh kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Sebaik apapun sistem perbankan yang ada, bila tidak ditunjang sumber daya yang memadai, maka sistem tersebut akan menjadi sia-sia. Oleh karenanya sumber daya manusia, selalu menjadi perhatian setiap organisasi baik organisasi publik maupun privat.

Menurut (George et al., 2005) motivasi kerja merupakan suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat usaha dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu sumber daya manusia yang siap dan mampu untuk maju bersama organisasi demi mencapai tujuan bersama yang diinginkan, merupakan suatu kebutuhan yang tidak bisa ditawar lagi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Juniantara & Riana, 2015) dengan alat ujinya menggunakan PLS, menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Luviansi et al., 2012a) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Rahayu, 2016) dengan alat analisisnya menggunakan metode penelitian sensus, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Ubaidillah & Prayitno, 2013) dengan alat analisisnya menggunakan multiple regresi, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bagaskara & Pujiani, 2020) dengan alat analisisnya menggunakan regresi linier berganda, menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sukmasari, 2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

KAJIAN PUSTAKA

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2013). Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

Pentingnya Motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka memiliki keinginan untuk bekerja dengan giat dan mencapai hasil kerja yang baik.

Pendapat lain mengenai motivasi menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2011) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”. Menurut (Hasibuan & Hasibuan, 2016) motivasi merupakan dorongan karyawan atau sikap mental karyawan yang mengarah atau mendorong perilaku kearah pencapaian kebutuhan yang memberikan kepuasan. Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan pekerjaan tertentu guna mencapai tujuan.

Kepemimpinan menurut (Landy & Conte, 2016) merupakan hubungan antara dua orang yang berbeda, dalam hal ini secara vertikal dalam suatu organisasi yaitu hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Sedangkan menurut (Amin, 2004) kepemimpinan lebih menekankan pada perbedaan kepemimpinan terhadap masing-masing bawahan dalam sebuah kelompok kerja.

Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat dan kewibawaan (*personality authority*).

Falsafah kepemimpinan bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya. *Head* adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwa bawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-

keputusannya saja. Pelaksanaan kepemimpinannya dengan memberikan instruksi, ancaman, hukuman, dan pengawasan yang ketat.

Kepuasan kerja merupakan ungkapan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang timbul dari karyawan dalam memandang pekerjaan (Akinsola et al., 2007). Kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut (Handoko, 2016) adalah keadaan emosional yang menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya. Menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2011) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Semua organisasi baik yang bergerak di bidang profit maupun non profit, di bidang publik maupun privat menghendaki dan mengharapkan semua anggotanya dapat merasa puas dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Dengan adanya kepuasan kerja maka anggota organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya, yang akan berdampak positif pada kinerja organisasi.

Menurut (Brahmasari & Suprayetno, 2008) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Menurut (Moeheriono & Si, 2012) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian dalam melaksanakan program kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, serta tujuan, visi dan misi dari organisasi kemudian dijabarkan di dalam perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja menurut (A. A. A. P. Mangkunegara, 2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Sedarmayanti & Rahadian, 2018) kinerja adalah cacatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Sedang menurut (Prawirosentono, 2009) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan

sesuai dengan moral maupun etika. Menurut (Wirawan, 2013) kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh (As'ad, 2009) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dimana lebih tegas lagi bahwa kinerja adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

METODE PENELITIAN

Populasi menurut (Sugiyono, 2017) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai Koperasi Simpan Pinjam Arta Graha Mandiri, Buana Arta Prima dan Anugrah Tani Makmur Kantor Cabang Utama Brebes yang berjumlah 250 orang.

Sampel menurut (Sugiyono, 2017) adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Koperasi Simpan Pinjam Arta Graha Mandiri, Buana Arta Prima dan Anugrah Tani Makmur Kantor Cabang Utama Brebes

Pengambilan sampel dengan teknik *proporsional stratified random sampling* yaitu menentukan jumlah sampel secara acak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2017), penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut,

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dan sampel (0,05).

$$n = \frac{250}{1 + 250(0,05)^2}$$

$$n = 1 + 250 (0,05)^2 1,625 = 154$$

Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, uji validitas menggunakan analisis faktor yaitu dengan menguji apakah butir-butir indikator atau kuesioner yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah faktor atau konstruk. Jika masing-masing pertanyaan merupakan indikator pengukur maka memiliki KMO diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,05 serta memiliki nilai kriteria *loading* faktor pengujian menggunakan SPSS For Windows versi 22 dengan kriteria sebagai berikut (Imam Ghazali, 2018):

- Loading faktor $>rule\ of\ tumb\ (0,5)$ berarti valid
- Loading faktor $<rule\ of\ tumb\ (0,5)$ berarti tidak valid

Uji validitas dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Ket
Motivasi Kerja (X1)	X1.1	0,591	0,198	Valid
	X1.2	0,685		Valid
	X1.3	0,681		Valid
Kepemimpinan (X2)	X2.1	0,543	0,198	Valid
	X2.2	0,550		Valid
	X2.3	0,574		Valid
	X2.4	0,411		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,303	0,198	Valid
	Z2	0,385		Valid
	Z3	0,446		Valid
	Z4	0,445		Valid
	Z5	0,546		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,480	0,198	Valid
	Y2	0,633		Valid
	Y3	0,633		Valid

Sumber : Data primer yangdiolag 2024

3.5.1 Uji Reliabilitas

(I Ghozali, 2016) menyatakan bahwa Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama. Jika jawaban terhadap indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel. Alat uji yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika *cronbach's alpha*(α) $\geq 0,70$, kuesioner dapat dikatakan reliabel.
- b. Jika *cronbach's alpha*(α) $< 0,70$, kuesioner dapat dikatakan tidak reliabel

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

o	Variabel	Cronbachs Alpha	Nilai Minimum	Ket.
	Motivasi Kerja	0,736	0,70	Reliabel
	Kepemimpinan	0,846	0,70	Reliabel
	Kepuasan Kerja	0,873	0,70	Reliabel
	Kinerja Karyawan	0,872	0,70	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah 2024

Teknik Analisis

Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan dijabarkan metode yang digunakan dalam mengolah data dan menganalisis data hasil penelitian dengan menggunakan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis. Deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu obyek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2017). Ukuran deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data penelitian adalah distribusi frekuensi dan rata-rata.

Analisis Inferensial

Suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik. Dalam analisis inferensial alat analisis yang digunakan adalah :

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Rumus yang digunakan :

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (1)$$

$$Y_2 = a + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y_1 + e \quad (2)$$

Keterangan :

a = Konstanta

Y_1 = Kepuasan Kerja

Y_2 = Kinerja Karyawan

X_1 = Kepemimpinan

X_2 = Motivasi Kerja

β = Koefisien regresi

e = Error

$\alpha = 0,05$

Uji Hipotesis

Uji Statistik F

Pada dasarnya uji ini digunakan untuk menguji model regresi baik atau tidak, dengan kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai p-value $< 0,05$; artinya bahwa model regresi signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.
- b. Jika nilai p-value $> 0,05$; artinya bahwa model regresi tidak signifikan dan tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.

Pada dasarnya uji ini digunakan untuk menguji model regresi baik atau tidak, dengan kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- c. Jika nilai $p\text{-value} < 0,05$; artinya bahwa model regresi signifikan dan dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.
- d. Jika nilai $p\text{-value} > 0,05$; artinya bahwa model regresi tidak signifikan dan tidak dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat.

Uji Statistik t

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t. Pada dasarnya uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel independen. dengan kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $t\text{ hitung} > t\text{ tabel}$, dan signifikansi $< 0,05$. Artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Jika nilai $t\text{ hitung} < t\text{ tabel}$, dan signifikansi $> 0,05$. Artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Uji Intervening

Mediasi atau intervening merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (I Ghozali, 2016). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebabakibat dan tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kualitas antar hubungan. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas majiner. Untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan merupakan variabel intervening, dapat dijelaskan berdasarkan model diagram jalur sebagai berikut:

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis penelitian dan pembahasan akan dimulai dengan proses pengenalan identitas terhadap 154 responden. Hal ini dilakukan menjadi lebih

mudah untuk dipahami pada pembahasan selanjutnya. Langkah selanjutnya adalah menjelaskan tentang hasil olah data dan perhitungan data sesuai dengan variabel yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat memberikan nilai prediksi terhadapnya.

Analisis Inferensial

Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ferdinand, 2006). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda (*Multiple regression analysis*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Kinerja Karyawan (Y) dan Kepuasan kerja (Z). Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3 Hasil Regresi Linier Model Persamaan I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.827	1.405		12.686	.000
Motivasi Kerja	.159	.068	.184	7.326	.001
Kepemimpinan	.140	.069	.162	8.039	.003

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

$$Y = a + b_1X + b_2X_1 + b_3X_2 + b_4X_3 + e + \dots$$

$$Y = 27,827 + 0,184X_1 + 0,162X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan pada tabel 3 diperoleh diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 27,827 dan arahnya positif, artinya bahwa sebelum dipengaruhi motivasi kerja dan kepemimpinan, maka kepuasan kerja bernilai positif.
- b. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,184, dan arahnya positif, artinya bahwa sebelum dipengaruhi motivasi kerja, maka kepuasan kerja bernilai positif. Hal ini berarti dengan adanya motivasi kerja, dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,162, dan arahnya positif, artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti dengan adanya kepemimpinan yang baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya sumbangan dari masing-masing variabel bebas motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes yang dinyatakan dalam persentase. Hasil analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 Koefisien Determinasi Persamaan I

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.261 ^a	.068	.856	1.493

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

Berdasarkan tabel 4 hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R²* = 0,856 berarti dapat diketahui bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes adalah sebesar 0,856 atau sebesar 85,6%, sedangkan sisanya 14,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 5 Koefisien Determinasi Persamaan II
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.181 ^a	.033	.813	1.378

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Olah data, 2024

Berdasarkan tabel 5 hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R²* = 0,813 berarti dapat diketahui bahwa motivasi kerja dan kepemimpinannya terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes adalah sebesar 0,813 atau sebesar 81,3%, sedangkan sisanya 18,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Uji F

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja ((X1), kepemimpinan (X2) dan kepuasan kerja (Z) secara bersama-sama kinerja karyawan (Y) pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes. Perhitungan nilai F hitung dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 6 Nilai Uji F Persamaan I
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	24.644	2	12.322	5.526	.003 ^a
Residual	336.714	151	2.230		
Total	361.357	153			

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

Hasil perhitungan pada tabel 6 dapat diperoleh nilai F_{hitung} 5,526 dengan nilai signifikansi $0,003 < 0,005$ berarti H_0 ditolak atau H_1 diterima, artinya motivasi

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN
HUBUNGAN PERTUKARAN ATAS-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

kerja, kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

**Tabel 7 Nilai Uji F Persamaan II
ANOVA^b**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.646	3	3.215	4.693	.001 ^a
Residual	284.848	150	1.899		
Total	294.494	153			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

Hasil perhitungan tabel 4.7 dapat diperoleh nilai F_{hitung} 4,693 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,005$ berarti H_0 ditolak atau H_1 diterima, artinya motivasi kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada koperasi simpan pinjam di Brebes.

Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel motivasi kerja (X1), kepemimpinan (X2) dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes secara parsial. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 8 Nilai Uji t Persamaan I

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (CoConstant)	27.827	1.405		12.686	.000					
Motivasi Kerja	.159	.068	.184	7.326	.001	.064	.156	.129	.982	1.019
Kepemimpinan	.140	.069	.162	8.039	.003	.170	.154	.156	.982	1.019

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

a. Uji t Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Hasil perhitungan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung (7,326) > t tabel (1,960) dengan signifikansi (0,001 < 0,05) berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes .

b. Uji t Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil perhitungan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung (8,039) > t tabel (1,960) dengan signifikansi (0,003 < 0,05) berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

**Tabel 9 Nilai Uji t Persamaan II
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	28.613	1.864		5.694	.000					
Motivasi Kerja	.180	.064	.103	7.250	.003	.137	.031	.025	.948	1.055
Kepemimpinan	.165	.064	.084	8.018	.001	.151	.021	.205	.955	1.047
Kepuasan Kerja	.125	.075	.138	8.658	.002	.082	.130	.045	.932	1.073

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

Berdasarkan hasil uji t pada nilai uji t pada persamaan II adalah sebagai berikut:

a. Uji t Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil perhitungan variabel kualitas lingkungan kerja diperoleh nilai t hitung (7,250) > t tabel (1,960) dengan signifikansi (0,003 < 0,05) berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

b. Uji t Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil perhitungan variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung (8,018) > t tabel (1,960) dengan signifikansi (0,001 < 0,05) berarti kepemimpinan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

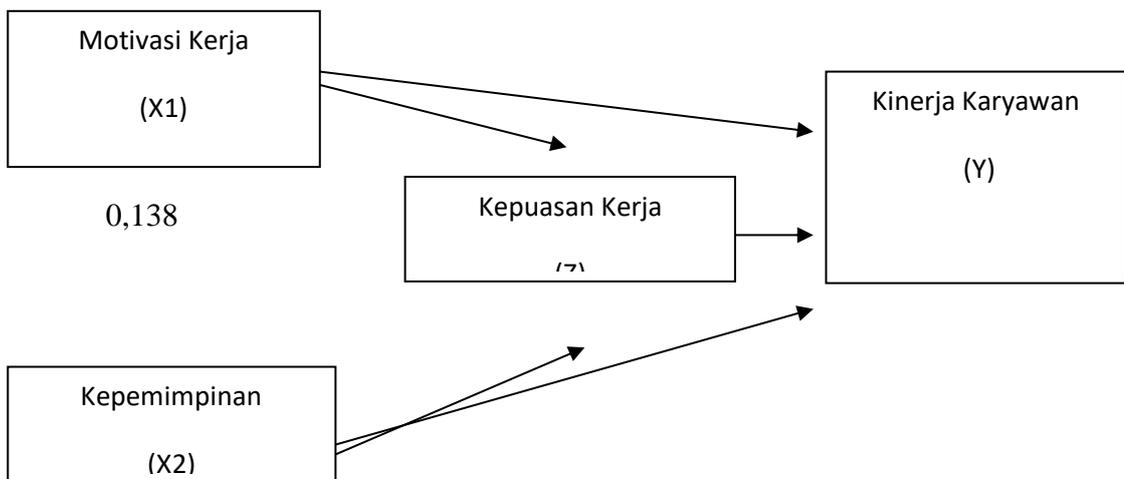
c. Uji t Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Hasil perhitungan variabel kepuasan kerja diperoleh nilai t hitung (8,658) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,002 < 0,05$) berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

Uji Intervening

Uji intervening atau mediasi adalah uji untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi atau tidak hubungan dengan variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Mediasi penelitian ini pada variabel motivasi kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Gambar 1 Analisis Jalur



Untuk mengetahui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, maka perlu dianalisis dengan model perbandingan berikut:

1. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja.

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan 0,031

Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan $(0,184 \times 0,025) = 0,025$.

Berdasarkan gambar 4.3 dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,031 sedangkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 0,025. Maka kesimpulannya bahwa kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 0,021

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (0,162 x 0,138) = 0,022

Berdasarkan gambar 3.1 diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,021 sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 0,022. Maka kesimpulannya bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi atau tidak memperkuat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 10 Hasil Regresi Linier Model Persamaan II
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.613	1.864		5.694	.000
Motivasi Kerja	.180	.064	.103	7.250	.003
Kepemimpinan	.165	.064	.084	8.018	.001
Kepuasan Kerja	.125	.075	.138	8.658	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Olah Data, 2024

$$Y = a + b_1X + b_2Z + b_3Z + b_4Z + e + \dots$$

$$Y = 28,613 + 0,103X + 0,084Z + 0,138 Z + e$$

Berdasarkan persamaan pada tabel 4.9 diperoleh diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta sebesar 28,613 dan arahnya positif, artinya bahwa sebelum dipengaruhi motivasi kerja, kepemimpinan dan kepuasan kerja, maka kinerja karyawan bernilai positif.

- b. Nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,103 dan arahnya positif, artinya bahwa sebelum dipengaruhi motivasi kerja, maka kinerja karyawan bernilai positif. Hal ini berarti dengan adanya motivasi kerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Nilai koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,084, dan arahnya positif, artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya peningkatan kepemimpinan yang baik dan bijak maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,138 dan arahnya positif, artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya peningkatan kinerja karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan variabel motivasi kerja diperoleh nilai t hitung (7,250) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,003 < 0,05$) berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa 70% jawaban responden mengenai motivasi kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang dapat dibuktikan jawaban dari sebagian besar dapat dikatakan bahwa banyak karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes sudah sadar akan tanggung jawabnya sehingga melaksanakannya dengan baik yang melahirkan kontribusi pada perusahaan. Motivasi merupakan penggerak dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan yang akan mencapai tujuan perusahaan, motivasi yang lebih kuat berasal dari dalam yakni pada hal ini adalah faktor yakni bersumber dari pekerjaan itu sendiri (Hezeberg, 2013).

Menurut (Ardini & Fadli, 2017) motivasi merupakan hal yang vital bagi individu agar dapat melakukan yang terbaik, karyawan diberikan kesempatan untuk meraih kinerja yang baik dengan ketrampilan yang diperlukan. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat mendorong orang lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik sehingga motivasi kerja diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan.

Karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes mempunyai motivasi kerja yang tinggi yang diharapkan menghasilkan kinerja yang maksimal, dalam hal ini motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan setiap tugasnya.

Berdasarkan penelitian ini bahwa karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya, perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi kerja yang dapat menciptakan hasil kinerja yang maksimal.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung (8,018) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,001 < 0,05$) berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai peran besar dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal, hal ini di buktikan bahwa 80% responden sangat setuju dengan sosok pemimpin atau atasan yang bijak dalam mengambil keputusan yang dirasa oleh seluruh karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes dapat mencapai kinerja yang maksimal dalam mencapai target perusahaan.

Menurut (Ubaidillah & Prayitno, 2013) bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan tindakan mendapatkan kinerja yang baik untuk mencapai sesuatu, serta kepemimpinan dapat mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan (Yohanes Susanto, 2016).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik cara pemimpin mengambil keputusan dan semakin baik cara pemimpin dalam menjalin relasi dengan karyawan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung (7,326) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,001 < 0,05$) berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa 70% karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes sangat setuju dengan adanya motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan kepuasan kerja yang maksimal. Hal ini juga disebabkan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes mempunyai motivasi kerja yang didominasi adanya faktor dari orang lain atau lingkungan kerja.

Menurut (Juniantara & Riana, 2015) bahwa karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dapat memberikan kepuasan kerja yang dapat menguntungkan perusahaan. Motivasi kerja menjadi suatu hal penting bagi perusahaan untuk selalu mendapatkan perhatian, hal ini dikarenakan motivasi kerja yang baik akan mendapatkan kepuasan kerja yang memuaskan (Riesky Ardi Bagaskara dan Dewi Pujiani, 2020). Menurut Sutrisno (2013) kepuasan kerja merupakan kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Semakin tinggi standard kebutuhannya dan kekuasaan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan saling membantu sesama rekan kerja dengan memanfaatkan waktu luang dengan baik, sehingga kepuasan kerja tidak lagi berpengaruh karena sesama karyawan sudah saling mengerti dan sudah terbiasa dalam menyemangati dan mensupport sesama karyawan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung (8,039) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,003 < 0,05$) berarti kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 80% karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes puas terhadap pemimpin yang ada di koperasi tersebut.

Menurut Dewi Suryani Harahap (2019) menyatakan bahwa seorang karyawan akan sangat senang apabila pimpinan dapat memberikan dukungan kepada karyawan yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Robbin & Judge (2011) menyatakan bahwa salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah jalur sasaran.

Dalam penelitian ini menyatakan bahwa seorang harus dapat bersikap dan memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya dalam mencapai kepuasan kerja. Tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberikan informasi, dukungan dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan variabel kinerja karyawan diperoleh nilai t hitung (8,658) > t tabel (1,960) dengan signifikansi ($0,002 < 0,05$) berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes. Penelitian ini menunjukkan bahwa 86% karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes setuju dengan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Kepuasan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes, semakin karyawan puas semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut.

Sebuah organisasi dengan pegawai yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan pegawai yang kurang terpuaskan (Jekti Rahayu, 2016). Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut penelitian bahwa peningkatan kepuasan kerja maka akan dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Riesky Ardi Bagaskara dan Dewi Pujiani, 2020).

Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,803 sedangkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 0,740. Maka kesimpulannya bahwa kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi simpan pinjam di Brebes.

Menurut Elina Rahma Pratiwi & Askar Yuniarto (2018) sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, keberhasilan usaha dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari faktor motivasi kerja yang tinggi, motivasi kerja yang tinggi dapat mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan kemampuan untuk dapat mencapai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,884 sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja 0,722. Maka kesimpulannya bahwa kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan kinerja individu dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja mampu melakukan pekerjaannya dengan benar, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut perlu dievaluasi. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, salah satu faktor yang menciptakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baiknya pemimpin menggunakan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat untuk memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penjelasan pada bab hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat mendorong orang lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik sehingga motivasi kerja diperlukan sebagai salah satu indikator kinerja karyawan. Karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes mempunyai motivasi kerja yang tinggi yang diharapkan menghasilkan kinerja yang maksimal, dalam hal ini motivasi sangat berperan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam melaksanakan setiap tugasnya.
2. Kepemimpinan mempunyai peran besar dalam mencapai kinerja karyawan yang maksimal semakin baik cara pemimpin mengambil keputusan dan semakin baik cara pemimpin dalam menjalin relasi dengan karyawan, maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi kerja yang tinggi dapat menciptakan kepuasan kerja yang maksimal, hal ini disebabkan bahwa karyawan koperasi simpan pinjam di Brebes mempunyai motivasi kerja yang didominasi adanya faktor dari orang lain atau lingkungan kerja, karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan saling membantu sesama rekan kerja dengan memanfaatkan waktu luang dengan baik, sehingga kepuasan kerja tidak lagi berpengaruh karena sesama karyawan sudah saling mengerti dan sudah terbiasa dalam menyemangati dan mensupport sesama karyawan.
4. Seorang harus dapat bersikap dan memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya dalam mencapai kepuasan kerja. Tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberikan informasi, dukungan dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai, peningkatan kepuasan kerja maka akan dapat berdampak pada peningkatan kinerja.
6. Kepuasan kerja dapat memediasi atau memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi simpan pinjam di Brebes, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan menjadi fokus banyak organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, keberhasilan usaha dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari faktor motivasi kerja yang tinggi, motivasi kerja yang tinggi dapat mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan kemampuan untuk dapat mencapai kepuasan kerja.
7. Kinerja karyawan merupakan kinerja individu dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi merupakan jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan, kinerja mampu melakukan pekerjaannya dengan benar, pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut perlu dievaluasi, kepemimpinan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, salah satu faktor yang menciptakan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baiknya pemimpin menggunakan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat untuk memberikan kepuasan kerja tersendiri oleh karyawan.

IMPLIKASI TEORITIS

Beberapa implikasi teoritis dalam penelitian ini yang perlu dilakukan oleh koperasi simpan pinjam di Brebes dalam meningkatkan motivasi kerja, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah :

- 1) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk berprestasi serta mempunyai wewenang serta tanggung jawab terhadap keberhasilan kinerja karyawan .
- 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin harus mengadakan hubungan langsung dengan pegawainya sehingga timbul hubungan yang baik dengan pemimpin yang dapat menciptakan kinerja karyawan.
- 3) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah dengan adanya motivasi kerja yang baik maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang baik juga

- 4) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka implikasi teoretis dalam penelitian ini adalah seorang pemimpin yang demokratis maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang berkesinambungan.
- 5) Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka implikasi teoretis dalam penelitian ini adalah rekan kerja yang ramah dapat mendukung akan kepuasan kerja yang meningkat.
- 6) Seorang pemimpin harus bersikap serta memahami apa yang diinginkan oleh karyawannya dalam membantu meningkatkan kepuasan kerja.
- 7) Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, semakin karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Seorang pemimpin harus dapat memberi motivasi kerja kepada bawahannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Jiwa kepemimpinan yang bijaksana terhadap bawahannya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang harmonis.
- 3) Seorang pimpinan harus dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja
- 4) Seorang manager harus dapat memberikan kepemimpinan yang baik maka dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Harus ada kerjasama antara pimpinan terhadap karyawan maupun karyawan terhadap karyawan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja
- 6) Seorang pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk dapat meningkatkan motivasi kerja kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan
- 7) Seorang manager harus dapat memberi sikap jiwa pemimpin yang bijaksana terhadap karyawannya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

Akinsola, M. K., Tella, A., & Tella, A. (2007). Correlates of academic procrastination and mathematics achievement of university undergraduate

students. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 3(4), 363–370.

Amin, W. T. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

Anzhari, I., Sumampouw, H., & Kaparang, S. (2016). Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 4(1).

Ardana, I. K., Mujiati, N. I., & Utama, I. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*.

Ardini, R., & Fadli, F. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi. *Jurnal Akuntansi*, 7(1), 35–50.

As'ad, M. (2009). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri, Edisi IV*. Yogyakarta: Liberty.

Bagaskara, R. A., & Pujiani, D. (2020). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Simpan Pinjam Dan Pembiayaan Syariah (Kspps) Bmt Hira Sragen. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(1), 11–20.

Benyamin, A. (2017). *Execution Leader; kunci sukses memimpin perusahaan*.

Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 10(2), 124–135.

Danang, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.

George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program (IBM SPSS)*". Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro. Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 490.

Griffin, R. W. (2004). Manajemen. Jakarta: Erlangga, 15–16.

Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE.

Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19–32.

Ida Ketut, K. (2020). Understanding Entrepreneurial Intention: The Prediction of Entrepreneurial Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 35–42.

Indarti, S. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pt. Pепutra Supra Jaya Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 165–178.

Indriantoro, N., & Supomo, B. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen (Vol. 12)*. Yogyakarta: BPFE.

Junaedi, D., Swasto, B., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 7(1).

Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611–628.

Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*

Kasmir, S. E. (2015). *Studi Kelayakan Bisnis: Edisi Revisi*. Prenada Media.

Kristianto, D. (2011). Suharnomo dan Intan Ratnawati. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada RSUD Tugurejo Semarang)*.

Kristianto, D., & Suharnomo, I. R. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2), 52–63.

Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.

Lestari, A. N., & Suryani, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT The Univenus, Kragilan Serang Tahun 2018). *Tirtayasa Ekonomika*, 13(2), 274–299.

Luviansi, M., Djalil, A., & Sambung, R. (2012a). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan dan Disiplin Kerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 98–111.

Luviansi, M., Djalil, A., & Sambung, R. (2012b). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kepuasan Dan Disiplin Kerja Pegawai Studi Pada Universitas Palangka Raya. *Jurnal Sains Manajemen*, 1(1), 98–112.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. PT. Remaja Rosda Karya.

Mardiono, D. (n.d.). Supriyatin. 2014. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 3 (3).

Mardiono, D. (2014). Pengaruh motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(3), 10–17.

Maslow, A. H., & Herzberg, F. (n.d.). dan David McClelland.(2005). *Job Satisfaction Theory*.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Thomson Learning.

McClelland, D., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1976). *Motive Achievement*. Irvington Publishers, Inc. New York.

Moehariono, E., & Si, D. M. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Notoatmodjo, G., & Thomborson, C. (2009). Passwords and perceptions. *Proceedings of the Seventh Australasian Conference on Information Security-Volume 98*, 71–78.

Notoatmojo, I. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan Perbankan Di Indonesia Tahun 2012-2017. *JAKA (Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Auditing)*, 1(1).

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463–479.

Prawirosentono, S. (2009). Manajemen Produktivitas. *Jakarta: PT. Bumi Angkasa*.

Rahayu, J. (2016). Analisis Variabel Budaya Kerja Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam Multi Indo Artha Balung–Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 2(2).

Robbins, S. P. (2009). *Organizational Behavior Tenth Edition*, Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh, alih bahasa Drs. *Benyamin Molan*, (Jakarta: Salemba Empat).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.

Sagala, E. J., & Rivai, V. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke praktik. *Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada*.

Sari, L., Sampurno, S., & Wahyono, D. (2014). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi (Journal of Management and Pharmacy Practice)*, 4(1), 33–38.

Saydam, G. (2005). Manajemen sumber daya manusia: Suatu pendekatan mikro. *Jakarta: Djambaran*.

Sedarmayanti, S., & Rahadian, N. (2018). Hubungan Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 15(1), 63–77.

**MENUMBUHKAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI BERDASARKAN
HUBUNGAN PERTUKARAN ATAS-BAWAHAN DAN BUDAYA ORGANISASI
(Studi pada Pengurus Barang Milik Daerah di Kabupaten Demak)**

Setyorini, C. T., Maghfiroh, S., & Farida, Y. N. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT). *Media Riset Akuntansi*, 2(1).

Sulistiyani, Gita Sugiyarti, Honorata Ratnawati Dwi Putranti. Improving The Marketing Performance By Generative Learning Culture-Based Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(7), 3612-3625. Issn 1567-214x