



Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Leader-Member Exchange, Teknologi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kiky Marsheila¹, RR Erlina², Dina Safitri³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Indonesia¹⁻³

Email Korespondensi: kikymarsheila@gmail.com, erlina.1962@feb.unila.ac.id, safitridina@yahoo.com.

Article received: 01 Januari 2026, Review process: 12 Januari 2026

Article Accepted: 22 Maret 2026, Article published: 01 Mei 2026

ABSTRACT

This study examines the mediating role of motivation in the relationship between Leader-Member Exchange (LMX), technology, and job satisfaction on employee performance in the banking sector. The research problem focuses on whether these variables influence performance directly or through motivation. A quantitative causal approach was applied using survey data from 230 employees of state-owned banks in Indonesia (BRI, BNI, and Bank Mandiri), collected via online questionnaires and analyzed using Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) with AMOS. The results show that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, while LMX and technology have no significant effect. Furthermore, motivation only mediates the relationship between job satisfaction and performance, but does not mediate the effects of LMX and technology. In conclusion, employee performance is more influenced by psychological factors, particularly job satisfaction, rather than structural factors such as leadership relationships and technology, so organizations should focus on improving job satisfaction to enhance motivation and performance.

Keywords: Leader-Member Exchange, Technology, Job Satisfaction, Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja karyawan dalam menghadapi persaingan sektor perbankan yang semakin kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi dalam memediasi pengaruh Leader-Member Exchange (LMX), teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada sektor perbankan, dengan rumusan masalah apakah variabel tersebut berpengaruh langsung atau melalui motivasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif kausal dengan metode survei terhadap 230 karyawan bank BUMN di Indonesia (BRI, BNI, dan Bank Mandiri), data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan SEM berbasis Covariance-Based SEM (CB-SEM) dengan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan LMX dan teknologi tidak berpengaruh signifikan, serta motivasi hanya mampu memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Kesimpulannya, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis terutama kepuasan kerja dibandingkan faktor struktural, sehingga organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja untuk mendorong motivasi dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Leader-Member Exchange, Teknologi, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menuntut organisasi, khususnya sektor perbankan, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keberlanjutan usahanya tercermin dari kemampuan mengoptimalkan kinerja karyawan sebagai aset utama organisasi. Menurut Raihani dan Berliyanti (2022), efektivitas dan efisiensi yang tinggi menjadi kunci dalam pencapaian tujuan organisasi serta dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Kadiyono et al., 2020; Wu et al., 2023). Pencapaian kinerja optimal tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya, termasuk peran kepemimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan. Vizano et al. (2020) menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku dan kinerja bawahan melalui pengaruh yang diberikan dalam organisasi.

Leader-Member Exchange (LMX) menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. LMX menggambarkan kualitas hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan yang bersifat individual (Vizano et al., 2020). Sunarsi et al. (2020) dan Asif et al. (2023) menyatakan bahwa hubungan LMX berkualitas tinggi mendorong munculnya dukungan, kepercayaan, dan motivasi kerja yang lebih besar. Penelitian Thanda et al. (2019) menunjukkan bahwa LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana dimensi seperti loyalty, contribution, dan professional respect memiliki hubungan yang kuat terhadap peningkatan kinerja.

Hubungan antara LMX dan motivasi juga menjadi perhatian penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Andersen et al. (2020) menjelaskan bahwa LMX berbasis sosial mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Sebaliknya, LMX berbasis ekonomi cenderung berorientasi pada imbalan ekstrinsik. Latifoglu et al. (2023) menegaskan bahwa kualitas hubungan yang tinggi antara pemimpin dan bawahan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan, sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Cropanzano dan Mitchell (2005).

Teknologi juga menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan di era digital. Teknologi didefinisikan sebagai inovasi yang memungkinkan organisasi meningkatkan pembelajaran, efisiensi, serta pengembangan proses kerja (Aliane & Zakariya, 2023). Martínez-Caro et al. (2020) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Jedwab et al. (2023) menambahkan bahwa keberhasilan implementasi teknologi sangat bergantung pada pemahaman, pelatihan, dan dukungan organisasi, karena teknologi yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi kerja.

Selain teknologi, kepuasan kerja turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bryan dan Cicciu (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif yang muncul dari penilaian terhadap pekerjaan. Alkandi et al. (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja

secara signifikan. Kitsios dan Kamariotou (2021) menekankan bahwa faktor non-finansial seperti pengakuan, pencapaian, dan hubungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi dibandingkan faktor finansial.

Motivasi menjadi faktor kunci yang menghubungkan berbagai variabel dalam meningkatkan kinerja karyawan. Desa dan Asaari (2020) menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal. Aima et al. (2017) serta Carvalho et al. (2020) membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana tingkat motivasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen terhadap organisasi.

Penelitian Sapta et al. (2021) menunjukkan bahwa teknologi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, sementara budaya organisasi hanya berpengaruh secara tidak langsung. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menggantikan variabel budaya organisasi dengan Leader-Member Exchange (LMX) sebagai variabel yang lebih relevan. Perbedaan lokasi penelitian dari studi sebelumnya juga menjadi dasar untuk menguji konsistensi hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi dalam memediasi pengaruh Leader-Member Exchange, teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal melalui metode survei untuk menganalisis hubungan antara leader-member exchange (LMX), teknologi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah karyawan sektor perbankan di Indonesia, dengan fokus pada bank BUMN yaitu BRI, Bank Mandiri, dan BNI. Penentuan sampel menggunakan teknik non-probability sampling melalui accidental dan snowball sampling, dengan jumlah responden sebanyak 230 orang yang telah memenuhi kriteria minimal berdasarkan jumlah indikator penelitian. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis Google Form yang disebarluaskan secara daring melalui platform WhatsApp, dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert empat poin untuk menangkap persepsi responden secara sistematis. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Covariance-Based SEM* (CB-SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS. Tahapan analisis meliputi uji model pengukuran (*measurement model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai *factor loading*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta uji model struktural (*structural model*) untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui koefisien jalur dan nilai signifikansi. Kelayakan model dievaluasi menggunakan indikator *goodness of fit* seperti CMIN/DF, RMSEA, CFI, dan TLI. Selain itu, pengujian peran mediasi motivasi dilakukan menggunakan uji Sobel untuk memastikan signifikansi pengaruh tidak langsung antar variabel, sehingga mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai mekanisme hubungan dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 234 karyawan perbankan yang berasal dari Bank BRI, Bank Mandiri, dan BNI di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan kuesioner berbasis *Google Form* yang didistribusikan dengan dukungan pihak Human Resource (HR) serta melalui media sosial untuk meningkatkan jangkauan responden. Komposisi responden mencerminkan representasi yang cukup baik terhadap struktur organisasi perbankan, baik dari sisi demografi maupun posisi jabatan. Mayoritas responden berada pada usia produktif, dengan dominasi pendidikan sarjana (S1) serta pengalaman kerja 2–6 tahun, sehingga dinilai memiliki pemahaman yang memadai terhadap lingkungan kerja dan variabel yang diteliti.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis kelamin	Laki-laki	111	47,40%
	Perempuan	123	52,60%
Usia	18-22 tahun	26	11,10%
	23-27 tahun	80	34,20%
	28-32 tahun	58	24,80%
	33-37 tahun	32	13,70%
	38-42 tahun	19	8,10%
	43-48 tahun	14	6,00%
	> 49 tahun	5	2,10%
Tingkat pendidikan	SMA atau SMK Sederajat	26	11,10%
	Setara Diploma (D3)	43	19,20%
	Setara Sarjana (S1)	132	56,40%
	Setara Magister (S2)	27	11,50%
	Setara Doktor (S3)	4	1,70%
Asal instansi	BRI	84	35,90%
	BNI	73	31,20%
	Bank Mandiri	77	32,90%
Masa kerja	< 2 tahun (sudah melewati masa percobaan)	30	12,80%
	2-6 tahun	104	44,40%
	7-11 tahun	57	24,40%
	12-16 tahun	26	11,10%
	17-21 tahun	12	5,10%
	> 22 tahun	5	2,10%
Posisi	Level staff	157	67,10%
	Level supervisor	54	23,10%

Level manajer	23	9,80%
---------------	----	-------

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Profil demografi responden dalam penelitian ini mencakup 234 karyawan perbankan dari BRI (35,90%), BNI (31,20%), dan Bank Mandiri (32,90%) di Indonesia. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (52,6%), sedangkan laki-laki sebesar (47,4%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada usia produktif, khususnya rentang 23-27 tahun (34,2%) dan 28-32 tahun (24,8%). Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebesar 56,4%, diikuti Diploma (D3) sebesar 19,2% dan Magister (S2) sebesar 11,5%, sedangkan SMA/SMK sederajat dan Doktor (S3) masing-masing sebesar 11,1% dan 1,7%.

Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 2-6 tahun (44,4%) dan 7-11 tahun (24,4%), yang menunjukkan responden telah memiliki pengalaman dan pemahaman organisasi yang memadai. Berdasarkan posisi jabatan, mayoritas responden berada pada level staf (67,1%), diikuti supervisor (23,1%) dan manajer (9,8%). Komposisi ini menunjukkan bahwa responden mewakili struktur organisasi perbankan secara umum dan relevan untuk menggambarkan kondisi LMX, teknologi, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif Variabel

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori cukup hingga tinggi. Variabel teknologi memiliki nilai rata-rata tertinggi (mean = 3,50), diikuti oleh kinerja karyawan (3,48), motivasi (3,47), kepuasan kerja (3,47), dan LMX (3,26). Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi perbankan telah mampu mengimplementasikan teknologi secara optimal serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan.

Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Kategori
LMX	3,26	Cukup
Teknologi	3,50	Tinggi
Kepuasan Kerja	3,47	Tinggi
Motivasi	3,47	Tinggi
Kinerja Karyawan	3,48	Tinggi

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Uji Normalitas dan Korelasi

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data tidak sepenuhnya berdistribusi normal, yang ditunjukkan oleh nilai *critical ratio* skewness dan kurtosis di luar batas $\pm 2,58$. Namun demikian, kondisi ini masih dapat ditoleransi karena metode SEM berbasis *Maximum Likelihood* bersifat robust terhadap pelanggaran normalitas (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Skewness (c.r.)	Kurtosis (c.r.)
----------	-----------------	-----------------

LMX	-5,355	1,519
Teknologi	-5,711	2,159
Kepuasan Kerja	-6,728	3,837
Motivasi	-5,979	2,974
Kinerja	-5,839	2,876

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Selanjutnya, hasil uji korelasi Spearman menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki hubungan positif dan signifikan.

Tabel 4. Uji Korelasi Spearman

Variabel	Koefisien (r _s)	Sig.	Keterangan
LMX	0,501	0,000	Signifikan
Teknologi	0,683	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,701	0,000	Signifikan
Motivasi	0,743	0,000	Signifikan
Kinerja	0,743	0,000	Signifikan

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Uji Instrumen dan Model Pengukuran

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,50$, sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai *Composite Reliability* (CR) seluruh variabel $> 0,70$ dan nilai AVE $> 0,50$, yang mengindikasikan bahwa konstruk penelitian reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 5. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas

Variabel	CR	AVE	Keterangan
LMX	0,905	0,594	Valid & Reliabel
Teknologi	0,906	0,725	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja	0,887	0,715	Valid & Reliabel
Motivasi	0,955	0,750	Valid & Reliabel
Kinerja	0,966	0,766	Valid & Reliabel

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Uji Model Struktural (*Goodness of Fit*)

Model awal menunjukkan tingkat kesesuaian yang kurang baik. Setelah dilakukan modifikasi model, sebagian besar indikator *goodness of fit* telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan.

Tabel 6. Goodness of Fit Model Akhir

Indeks	Hasil	Kriteria	Evaluasi
RMSEA	0,055	$\leq 0,08$	Fit
CMIN/DF	1,705	$\leq 2,00$	Fit
TLI	0,919	$\geq 0,90$	Fit
CFI	0,933	$\geq 0,90$	Fit
GFI	0,759	$\geq 0,90$	Marginal

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Secara keseluruhan, model dinyatakan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis	Jalur	β	C.R	P	Keputusan
H1	LMX → Kinerja	-0,043	-0,790	0,429	Tidak didukung
H2	Teknologi → Kinerja	-0,212	-1,109	0,268	Tidak didukung
H3	Kepuasan Kerja → Kin	0,304	5,934	0,000	Didukung

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Hasil menunjukkan bahwa hanya kepuasan kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. LMX dan teknologi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan.

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Tabel 8. Uji Mediasi (Sobel Test)

Hipotesis	Jalur	t-stat	P-value	Keputusan
H4	LMX → Motivasi → Kinerja	-0,778	0,436	Tidak didukung
H5	Teknologi → Motivasi → Kinerja	-1,062	0,288	Tidak didukung
H6	Kepuasan Kerja → Motivasi → Kinerja	3,126	0,001	Didukung

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2026)

Motivasi terbukti berperan sebagai variabel mediasi hanya pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh variabel independen mampu menjelaskan kinerja karyawan secara signifikan. Variabel LMX dan teknologi tidak memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja menjadi satu-satunya variabel yang terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui motivasi. Temuan ini menegaskan bahwa faktor psikologis karyawan lebih dominan dibandingkan faktor struktural dalam mendorong kinerja di sektor perbankan.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu menjembatani pengaruh LMX dan teknologi terhadap kinerja. Motivasi hanya berperan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dorongan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh tingkat kepuasan yang dirasakan dibandingkan oleh hubungan kerja atau dukungan teknologi.

Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien yang negatif

mengindikasikan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan tidak selalu berkontribusi pada peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas interaksi interpersonal dalam organisasi belum menjadi faktor utama dalam menentukan hasil kerja karyawan di sektor perbankan.

Temuan ini didukung oleh kondisi empiris di mana dimensi loyalty dan contribution masih berada pada kategori cukup. Maharani dan Saladin (2025) menjelaskan bahwa LMX tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja tanpa adanya dukungan faktor psikologis lain seperti kepuasan kerja. Kinerja dalam organisasi formal cenderung lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dan target dibandingkan hubungan interpersonal.

Pengaruh Teknologi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien negatif menunjukkan bahwa keberadaan teknologi tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas kerja. Teknologi dalam sektor perbankan telah menjadi bagian dari sistem kerja yang bersifat wajib sehingga tidak lagi menjadi pembeda kinerja antar individu.

Temuan ini didukung oleh hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi sudah tinggi namun pemanfaatannya belum optimal. Apriliana dan Kusdiyanto (2025) menyatakan bahwa teknologi berperan sebagai *enabler* bukan sebagai faktor utama penentu kinerja. Efektivitas teknologi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia yang menggunakannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja mendorong peningkatan komitmen, tanggung jawab, serta kualitas penyelesaian tugas.

Temuan ini sejalan dengan hasil deskriptif yang menunjukkan nilai tinggi pada dimensi happiness dan trust. Alkandi et al. (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi determinan utama kinerja karena memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan. Kondisi kerja yang positif mampu meningkatkan keterlibatan dan produktivitas secara berkelanjutan.

Pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Hubungan antara atasan dan bawahan tidak mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan sehingga tidak berdampak pada kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak bergantung pada kualitas hubungan interpersonal semata.

Temuan ini didukung oleh rendahnya dimensi loyalty pada LMX serta tingginya motivasi yang sudah terbentuk secara independen. Rahmadhon et al. (2024) menjelaskan bahwa motivasi tidak selalu menjadi jalur mediasi dalam hubungan kepemimpinan dan kinerja. Faktor sistem organisasi dan target kerja lebih dominan dalam membentuk motivasi di sektor formal.

Pengaruh Teknologi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak mampu memediasi pengaruh teknologi terhadap kinerja karyawan. Teknologi tidak memberikan dorongan psikologis yang cukup kuat untuk meningkatkan motivasi kerja. Peran teknologi lebih bersifat sebagai alat operasional dibandingkan sebagai faktor yang memengaruhi perilaku kerja.

Temuan ini didukung oleh persepsi responden yang menunjukkan bahwa teknologi telah menjadi rutinitas kerja. Astuti et al. (2025) menyatakan bahwa teknologi tidak meningkatkan motivasi apabila hanya dipandang sebagai tuntutan sistem. Motivasi karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor internal dan kondisi kerja dibandingkan oleh penggunaan teknologi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja meningkatkan motivasi yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepuasan dengan output kerja.

Temuan ini didukung oleh tingginya nilai kepuasan kerja dan motivasi pada responden. Yani et al. (2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang pada akhirnya mendorong kinerja. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki dorongan lebih besar untuk bekerja secara optimal dan mencapai target organisasi.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh variabel independen memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor perbankan. Leader-Member Exchange (LMX) dan teknologi tidak terbukti berpengaruh signifikan baik secara langsung maupun melalui motivasi terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja yang formal, terstruktur, dan berbasis target seperti sektor perbankan, kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh sistem kerja dan mekanisme organisasi dibandingkan oleh kualitas hubungan interpersonal maupun dukungan teknologi. Kepuasan kerja menjadi satu-satunya variabel yang terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menegaskan pentingnya aspek psikologis dalam meningkatkan performa individu. Motivasi dalam penelitian ini terbukti hanya berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu

meningkatkan motivasi yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja secara optimal. Temuan ini menegaskan bahwa strategi organisasi yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, seperti pemberian penghargaan, keadilan dalam promosi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, akan lebih efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan dibandingkan hanya mengandalkan faktor struktural seperti hubungan kerja dan teknologi.

DAFTAR RUJUKAN

- Aima, H., Adam, R., & Ali, H. (2017). Model of employee performance: Competence analysis and motivation (Case study at PT Bank Bukopin, Tbk Center). *Journal of Research in Business and Management*, 4.
- Aliane, N., & Zakariya, A. (2023). Effects of technology and process innovation on employee performance: Mediating role of job satisfaction and moderating role of change readiness. *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 15(1), 234–254. <https://doi.org/10.34109/ijebeg.2023150111>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance: A mediating influence of job satisfaction. *Sustainability*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Aprilia, K. M., & Kusdiyanto. (2025). The influence of information technology, work environment, and work efficiency on employee performance. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(1).
- Asif, M., Li, M., Hussain, A., Jameel, A., & Hu, W. (2023). Impact of perceived supervisor support and leader-member exchange on employees' intention to leave. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1131896>
- Astuti, D. P., Wiguna, W., & Suparmoko, M. (2025). The influence of digital transformation and work environment on employee performance through motivation.
- Bryan, V., & Cicciu, J. V. (2022). Perceptions of authentic leadership and job satisfaction on employee performance. *Journal of Professional Nursing*, 41, 81–87.
- Carvalho, A. D. C., et al. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7(5), 13–23.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Jedwab, R. M., Manias, E., Redley, B., Dobroff, N., & Hutchinson, A. M. (2023). Impacts of technology implementation on motivation and performance. *Journal of Clinical Nursing*, 32.

- Kadiyono, A. L., et al. (2020). Develop leadership style model for Indonesian employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9).
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation. *Heliyon*, 7(4).
- Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of leader-member exchange on employee performance. *Sustainability*, 15(20).
- Maharani, L., & Saladin, K. (2025). The influence of leader-member exchange on employee performance with job satisfaction as mediating variable.
- Martínez-Caro, E., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Garcia-Perez, A. (2020). The effect of information technology assimilation on firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12).
- Rahmadhon, G., Firdaus, V., & Sumartik, S. (2024). The mediating role of work motivation on employee performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 190–208.
- Raihani, I. A., & Berliyanti, D. O. (2022). Pengaruh digital environment dan organizational culture terhadap performance.
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). Technology, organizational culture, and job satisfaction on employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505.
- Sunarsi, D., et al. (2020). Effect of leadership style and organizational commitment on performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10).
- Thanda, A., Aung, S., & Lwin, A. (2019). Leader-member exchange relationship and employee performance.
- Vizano, N. A., et al. (2020). Effect of compensation and organizational commitment on performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9).
- Wu, T. J., Yuan, K. S., & Yen, D. C. (2023). Leader-member exchange and employee performance. *Current Psychology*, 42(6).
- Yani, P., Candera, M., & Liswani, E. (2022). Job satisfaction, motivation, and employee performance.