PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Program Studi Manajemen

OLEH :

NAMA	**: HADI GUSTIAR**
NPM	**: 1805160520**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN

2025

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 15 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama	**: HADI GUSTIAR**
NPM	**: 1305160520**
Program Studi	**: MANAJEMEN**
Konsentrasi	**: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	**: PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT**

Dinyatakan : **(A)** ***Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara***

TIM PENGUJI

Penguji I

Assoc. Prof. Dewi Andriany, S.E, M.M

Penguji II

Hade Chandara Batubara, S.E, M.M

Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

UMSU Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	:	**HADI GUSTIAR**
N.P.M	:	**1805160520**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	:	**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2025

Pembimbing Tugas Akhir

Nugraha Pratama, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen	**Dekan**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU	**Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**
Ahman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.	**Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.**

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Hadi Gustiar
NPM : 1805160520
Dosen Pembimbing : Nugraha Pratama, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4			
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan	24/7 '25	
Daftar Pustaka	- Perbaiki sikasi dosen	24/7 '25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc Seminar/Sidang Meja Hijau	1/8 '25	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si

Medan, Agustus 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.M

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/TUGAS AKHIR

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama	:	Hadi Gustiar
NPM	:	1805160520
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul	:	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut

Perguruan Tinggi :Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
   - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
   - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/ skripsi dan penghunjukkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2025
Pembuat Pernyataan

Hadi Gustiar

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT

Oleh:

HADI GUSTIAR
1805160520
Email: hadigustiar985@gmail.com

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Bank Sumut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis statistik menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja juga memediasi pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memberikan saran kepada manajemen PT Bank Sumut untuk meningkatkan komitmen dan budaya organisasi guna meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, PT Bank Sumut.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENTION VARIABLE AT PT BANK SUMUT

by:

HADI GUSTIAR
1805160520
Email: hadigustiar985@gmail.com

In an increasingly competitive business era, companies are required to improve employee performance to achieve organizational goals. This study aims to analyze the influence of organizational commitment and organizational culture on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at PT Bank Sumut. The method used in this study is a quantitative approach with statistical analysis using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results show that organizational commitment and organizational culture positively influence job satisfaction, and job satisfaction positively influences employee performance. Furthermore, job satisfaction mediates the influence of organizational commitment and organizational culture on employee performance. This study provides recommendations for the management of PT Bank Sumut to enhance organizational commitment and culture to improve employee satisfaction and performance.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Culture, Employee Performance, Job Satisfaction, PT Bank Sumut.

KATA PENGANTAR

Assalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah Subhanahu Wata'ala atas berkat, rahmat yang berlimpah dan karunia-Nya senantiasa memberikan kesehatan, keselamatan, kekuatan, dan waktu kepada kita semua sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Selanjutnya peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'alaihi Wasallam yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. tugas akhir ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu "**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sumut".**

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada kedua orang tua kandung saya Ayahanda Jupriadi dan Ibunda Hijrah Mujas serta keluarga besar saya yang telah memberikan pengertian, perhatian, kasih sayang serta doa yang sangat memicu dan memotivasi saya sehingga dapat

memperoleh keberhasilan kesarjanaan untuk memulai jalan kehidupan menuju kesuksesan.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M,M., M,Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin, S.E.,M.Si, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Nugraha Pratama, S.E., M.M, selaku Pembimbing tugas akhir yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
8. Bapak Muhammad Arif, S.E, M.M, Selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama perkuliahan
9. Kepada teman-temanku, M. Adrian Praditya, Jovi, Alvin, Arya dan Mhd Adin yang tiada hentinya memberikan masukan dan dukungan kepada peneliti, terima kasih atas kerja samanya selama ini, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi kerja keras dan perjuangan kita selama ini.
10. Seluruh Staff/Karyawan PT Bank Sumut yang memberi izin untuk melaksanakan riset serta membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

11. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap tugas akhir ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juni 2025
Penulis

HADI GUSTIAR
1805160520

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **I**

ABSTRACT ..... **II**

KATA PENGANTAR ..... **III**

DAFTAR ISI ..... **VI**

DAFTAR TABEL ..... **IX**

DAFTAR GAMBAR ..... **X**

BAB 1 PENDAHULUAN **1**

1.1 Latar Belakang Masalah 1

1.2 Identifikasi Masalah 6

1.3 Batasan Masalah 7

1.4 Rumusan Masalah 7

1.5 Tujuan Penelitian 8

1.6 Manfaat Penelitian 8

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA **10**

2.1 Landasan Teori 10

2.1.1 Kinerja Karyawan 10

2.1.2 Kepuasan Kerja 18

2.1.3 Komitmen Organisasi 26

2.1.4 Budaya Organisasi 31

2.2 Kerangka Konseptual 41

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 41

2.2.2 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 41

2.2.3 Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 42

2.2.4 Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 43

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 43

2.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 44

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja 45

2.3 Hipotesis 46

BAB 3 METODE PENELITIAN 48
3.1 Jenis Penelitian 48
3.2 Definisi Operasional 48
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 49
3.3.1 Tempat Penelitian 49
3.3.2 Waktu Penelitian 49
3.4 Populasi dan Sampel 50
3.4.1 Populasi 50
3.4.2 Sampel 50
3.5 Teknik Pengumpulan Data 51
3.6 Teknik Analisis Data 52
3.6.1 Analisis Model Pengukuran *(Outer Model)* 54
3.6.2 Analisis Model Struktural *(Inner Model)* 55
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 58
4.1. Hasil Penelitian 58
4.1.1. Deskripsi Data 58
4.2 Analisis Data 68
4.2.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model) 69
4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis* (*Inner Model*) 77
4.2.3 Pengujian Hipotesis 79
4.3 Pembahasan 84
4.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja 84
4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja 85
4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 86
4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja 86
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja 87
4.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening 88
4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening 89

BAB 5 PENUTUP 91
5.1 Kesimpulan 91
5.2 Saran 92
5.3 Keterbatasan Penelitian 93
DAFTAR PUSTAKA 93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT Bank Sumut 2
Tabel 3.1 Definisi Operasional 49
Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian 49
Tabel 3.3 Jumlah Karyawan PT Bank Sumut 50
Tabel 3.4 Skala Likert 52
Tabel 4.1 Skala Likert 58
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 59
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 60
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi 60
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Budaya Organisasi (X2) 62
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z) 64
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Kinerja (Y) 66
Tabel 4.9 Outer Loadings 71
Tabel 4.10 Cross Loading 72
Tabel 4.11 Hasil *Cronbach's Alpha* 74
Tabel 4.12 Hasil *Composite Reliability* 74
Tabel 4.13 Hasil Pengujian *Average Variance Extracted* 75
Tabel 4.14 Validitas Diskriminan 76
Tabel 4.15 Hasil Uji *R-Square* 77
Tabel 4.16 Hasil *F-Square* 78
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis) 80
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Tidak Langsung 82
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Total 83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual 46
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS..... 70
Gambar 4.2 Hasil *Path Analysis* 81

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, perusahaan dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja seluruh elemen organisasinya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu elemen penting tersebut adalah kinerja karyawan, yang menjadi motor penggerak utama keberhasilan operasional dan pencapaian target perusahaan. Menurut (Robbins & Judge, 2022), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang diukur berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi seperti budaya kerja, komitmen karyawan, serta kepuasan kerja.

Sejalan dengan hal tersebut, keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas memiliki peranan strategis dalam memastikan kelangsungan dan perkembangan perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2019), SDM merupakan faktor kunci yang memegang peranan vital dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Tanpa adanya SDM yang kompeten dan berkinerja baik, maka akan sulit bagi sebuah organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Di lingkungan perbankan, di mana pelayanan dan kecepatan menjadi prioritas utama, profesionalisme dan komitmen karyawan menjadi faktor penentu keberhasilan operasional.

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur penting dalam mengevaluasi sejauh mana produktivitas, kualitas pelayanan, serta efektivitas proses kerja yang berjalan di dalam perusahaan. Menurut (Mathis & Jackson, 2018), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Di PT Bank Sumut, sebagai salah satu bank daerah yang memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi regional, kinerja karyawan menjadi faktor krusial dalam mendukung layanan jasa perbankan yang optimal bagi masyarakat Sumatera Utara. Berikut adalah tabel kinerja karyawan PT Bank Sumut:

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan PT Bank Sumut

Indikator Kinerja	Target 2024	Realisasi 2024	Selisih	Keterangan
Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga	10%	11%	+1%	Target Tercapai
Jumlah Nasabah Baru	5.000	3.800	-1.200	**Target Tidak Tercapai**
Pertumbuhan Kredit	12%	13%	+1%	Target Tercapai
Rasio Kredit Bermasalah (NPL)	<3%	4,2%	+1,2%	**Target Tidak Tercapai**
Laba Bersih	Rp 50 Miliar	Rp 43 Miliar	-Rp 7 M	**Target Tidak Tercapai**
Tingkat Kepuasan Nasabah	90%	84%	-6%	**Target Tidak Tercapai**

Sumber: PT Bank Sumut, 2025

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator kinerja PT Bank Sumut berhasil mencapai atau melampaui target, sementara beberapa indikator lainnya tidak tercapai dengan selisih yang signifikan, sehingga memerlukan perhatian lebih untuk perbaikan ke depannya. Untuk itu PT Bank Sumut perlu memperhatikan faktor yang dapat mendukung kinerja karyawan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut (Marwansyah, 2019) adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap loyal dan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Menurut (Meyyer & Allen, 2012), komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak pada organisasi tertentu serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Di PT Bank Sumut, komitmen organisasi menjadi penting karena perusahaan perbankan harus menjaga stabilitas dan kesinambungan pelayanan melalui loyalitas pegawai yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, karena merasa memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung visi dan misi perusahaan.

Selanjutnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, yang menurut (Robbins & Judge, 2022) merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan di lingkungan kerja. Di PT Bank Sumut, budaya kerja yang profesional, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan prima sangat dibutuhkan untuk menjaga kepercayaan nasabah. Budaya organisasi yang positif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh dedikasi, berorientasi pada hasil, dan memiliki semangat kebersamaan yang tinggi, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Kedua variabel tersebut juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja yang bertindak sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, termasuk di dalamnya kepuasan terhadap gaji, atasan, lingkungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier (Robbins & Judge, 2022). Karyawan yang

merasa puas cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, loyal terhadap perusahaan, dan berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan produktivitas karyawan. Di PT Bank Sumut, tingkat kepuasan kerja yang baik menjadi kunci dalam menjaga stabilitas operasional perusahaan, mengingat sebagian besar tugas-tugas perbankan memerlukan ketelitian, kecepatan, serta pelayanan prima kepada nasabah.

PT Bank Sumut merupakan salah satu perusahaan perbankan daerah milik Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang berperan penting dalam mendukung pembangunan ekonomi daerah. Bank ini memiliki kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Sumatera Utara dan beberapa daerah lain di Indonesia. Sebagai salah satu perbankan daerah terbesar, PT Bank Sumut dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas layanan, produktivitas, dan kinerja karyawan agar dapat bersaing dengan bank-bank nasional maupun swasta. Dengan demikian langkah-langkah yang harus di lakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan sangat begitu penting.

Berdasarkan survei awal yang penulis lakukan terdapat beberapa permasalahan yang ada pada PT Bank Sumut yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 1.1. di atas, masih ada target kinerja yang belum tercapai, hal ini menandakan kinerja dari karyawan masih belum optimal. Masalah kinerja ini tentunya juga berhubungan dengan komitmen karyawan terhadap organisasi, budaya organisasi dan juga kepuasan kerja.

Sebagian karyawan menunjukkan tingkat komitmen belum maksimal, ditandai dengan adanya keluhan terkait kurangnya perhatian dari manajemen terhadap kesejahteraan, jenjang karier, dan penghargaan kinerja. Beberapa karyawan merasa mereka hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa ada rasa memiliki terhadap perusahaan. Permasalahan ini berdampak pada turunnya semangat kerja, loyalitas, serta keterlibatan aktif karyawan dalam mendukung target organisasi. Apabila komitmen rendah ini tidak segera ditangani, maka akan memengaruhi ketahanan tenaga kerja dan produktivitas perusahaan dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, beberapa unit belum menerapkan budaya komunikasi terbuka, penghargaan atas inisiatif, maupun kerja sama tim secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya keluhan karyawan terkait lingkungan kerja yang kurang harmonis, dominasi senioritas, serta ketidakseimbangan beban kerja antar individu. Permasalahan ini berpotensi menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif, sehingga karyawan menjadi kurang nyaman dan berdampak pada menurunnya kinerja individu maupun tim.

Terakhir, sebagian karyawan merasa tidak puas terhadap sistem penghargaan, fasilitas kerja, dan peluang pengembangan karier. Keluhan yang sering disampaikan berkaitan dengan besarnya beban kerja yang tidak sebanding dengan kompensasi, kurangnya fasilitas penunjang kerja, serta terbatasnya pelatihan pengembangan diri. Kondisi ini berdampak pada menurunnya semangat kerja, tingginya angka absensi, dan potensi turnover karyawan. Ketidakpuasan kerja yang terus berlanjut akan menurunkan produktivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah.

Ketiga permasalahan tersebut, yakni komitmen organisasi yang rendah, budaya organisasi yang belum berjalan optimal, serta kepuasan kerja yang masih kurang, saling berkaitan dan turut berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja karyawan di PT Bank Sumut. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi relevan untuk menganalisis pengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun parsial.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul "**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sumut".**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, maka penulis mengidentifikasikan beberapa masalah yang ada pada PT Bank Sumut.

1. Masih ada target kinerja yang belum tercapai, hal ini menandakan kinerja dari karyawan masih belum optimal
2. Beberapa karyawan merasa mereka hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa ada rasa memiliki terhadap perusahaan.
3. Beberapa unit belum menerapkan budaya komunikasi terbuka, penghargaan atas inisiatif, maupun kerja sama tim secara optimal.
4. Sebagian karyawan merasa tidak puas terhadap sistem penghargaan, fasilitas kerja, dan peluang pengembangan karier.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada faktor komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja pada PT Bank Sumut, dan penulis juga menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?
3. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut?
6. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organsiasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
   a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan

sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.

b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT Bank Sumut.

b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Kinerja merupakan hasil kerja dan prilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Kasmir, 2019).

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Moeheriono, 2019). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Lubis, Hermanto, & Edison, 2018).

Menurut (Pratama, 2024) Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat Dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan

organisasi secara sah, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2019). Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda tentang pencapaian hasilnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2.1.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat dari penilaian kinerja ada 10 (sepuluh) bagian (Rivai, 2018) yaitu sebagai berikut:

1) Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyelesaikan ganti-rugi, menentukan siapa saja yang perlu dinaikkan upahnya-bonus atau kompensasi lain.
2) Keputusan penempatan, membangun dalam promosi, keputusan penempatan perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.
3) Perlatihan dan Pengembangan, kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

4) Perencanaan dan Pengembangan Karir, umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
5) Perbaikan Kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
6) Evaluasi Proses Staffing, prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
7) Definisi Proses Karyawan, kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
8) Kesempatan Kerja yang Adil, penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
9) Mengatasi Tantangan-Tantangan Eksternal, kadang-kadang kinrja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
10) Posisi Tawar, untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2019) kegunaan dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaanya.
3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi jerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7) Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan disuatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut (Kasmir, 2019) menguraikannya sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keahlian

   Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikakn pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan.

   Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Pelatihan dan Pengembangan

   Karyawan dapat memperlihatkan hasil berupa keterampilan, kemahiran dan kecakapan setelah dilatih. Dengan demikian akan mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan. Keberhasilan pelatihan akan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan akan meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

4) Kepribadian

   Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya dan memiliki *self efficacy*/keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan mengahasilkan kinerja yang baik.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah serta mengawasi bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Pengawasan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi, memantau dan memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen organisasi

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan/perasaan keterikatan karyawan *(*keterikatan karyawan*)* kepada perusahaan. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan semua visi dan misi perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan

13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Lubis et al., 2018) sebagai berikut :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan *(ability)* karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *(knowledge + skill)*. Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawanperlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi *(situasion)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Adapun indikator dari kinerja karyawan (Kasmir, 2019) adalah sebagai berikut:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu.

2) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4) Penekanan biaya

   Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

5) Pengawasan

   Hampir seluruh pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan.

6) Hubungan antar karyawan

   Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

Pendapat lain yang mengemukakan indikator untuk mengukur kinerja karyawan (Mangkunegara, 2019), adalah :

1) Kualitas Kerja

   Ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.

2) Kuantitas Kerja

   Output, perlu diperhatikan juga bukan hanya out put rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja "*extra*".

3) Dapat tidaknya diandalkan

   Mengikuti instruksi, inisiaif, hati-hati, dan kerajinan.

4) Sikap

   Sikap terhadap perusahaan karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting.

Kepuasan kerja dalam sebuah organisasi akan mencerminkan tingkat dimana seorang karyawan menyukai pekerjaannya. Perilaku seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan dapat dilihat dari tanggapan dan reaksi emosional terhadap perkerjaannya. Usaha-saha yang dilakukan untuk pemenuhan kepuasan kerja tentu dilakukan sebagai rangsangan dalam meningkatkan kinerja dan produktifitas.

Menurut (Wijono, 2018), kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Perkiraan karyawan tentang pengalaman kerjanya dapat diketahui bahwa karyawan merasa senang atau tidak senang terhadap perkerjaannya tersebut.

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Hubungan yang saling mendukung antara kebutuhan diri karyawan dengan tuntutan pekerjaan akan memberikan keselarasan dalam pemenuhan akan kepuasan kerja (Mangkunegara, 2019). Menurut (Sunyoto, 2018), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Seorang karyawan yang mencintai pekerjaanya tentunya akan memberikan kinerja yang terbaik pula bagi organisasi. Sebaliknya apabila seorang karyawan tidak mencintai pekerjaanya tentu akan menghasilkan kinerja yang kurang maksimal.

Sementara (Sutrisno, 2018) mendefenisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Semakin terpuaskan kebutuhan para karyawan dalam suatu organisasi semakin maksimal pula tingkat kinerja dan

produktifitas karyawannya sehingga, pencapaian tujuan organisasi semakin tercapai. Sedangkan menurut (Adhan et al., 2020) kepuasan kerja mengacu pada tingkat respons afektif yang diungkapkan oleh individu menunjukkan seberapa besar mereka menyukai pekerjaan mereka dalam hal seberapa banyak pekerjaan memenuhi kebutuhan mereka.

Dari pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangi atau tidak menyenangi perkejaannya. Apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal.

2.1.2.2 Manfaat Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus memperhatikan kepuasan kerja karyawan ada enam manfaat kepuasan kerja karyawan bagi perusahaan (Robbins & Judge, 2022) yang meliputi:

1) Kinerja karyawan

   Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi akan memiliki kinerja yang baik dan ini akan berdampak terhadap kinerja organisasi.

2) Perilaku organisasi

   Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi perusahaannya tempat bekerja, selain itu karyawan akan berbuat lebih terhadap pekerjaannya.

3) Kepuasan pelanggan

Karyawan yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria dan responsif terhadap pelanggan. Karyawan yang puas tidak mudah berpindah kerja.

4) Kehadiran karyawan

   Karyawan yang puas tidak akan melalaikan pekerjaannya.

5) Perputaran karyawan *turnover*

   Karyawan yang puas tidak akan menunjukkan perilaku ntuk meninggalkan organisasi perusahaan, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

6) Perilaku menyimpang ditempat kerja

   Ketidakpuasan kerja cenderung menimbulkan perilaku khusus seorang karyawan, seperti upaya pembentukan serikat kerja, penyalahgunaan wewenang, bahkan pencurian.

Kepuasan kerja memiliki banyak manfaat positif bagi karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Beberapa manfaat kepuasan kerja menurut (Waloyo, 2020) adalah sebagai berikut:

1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup kjaryawan
2) Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
3) Pengurangan biaya melelui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
4) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
5) Mengurangi tingkat absensi
6) Menugarangi *labor turnover* perputaran tenaga kerja
7) Mengurangi tingkat kecelakaan kerja

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang karyawan tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam perkerjaanya. Bagi setiap

karyawan tentu memiliki kepuasan kerja yang bebeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan karyawan tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Menurut (Iskandar & Yuhansyah. 2018), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubngan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja sikap terhadap kerja bakat dan ketrampilan.
2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan sebagian meliputi jenis pekerjaan, pegaturan waktu dan waktu.
4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan dan kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut (Spector, 2019) kepuasan kerja dapat dipengaruhi beberapa faktor yakni sebagai berikut:

1) Gaji dan tunjangan

   Faktor ini sering kali dianggap sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan gaji dan tunjangan yang memadai cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2) Lingkungan kerja

   Faktor lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor seperti keamanan, kenyamanan, dan keramahan rekan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

3) Kepemimpinan dan manajemen

   Gaya kepemimpinan dan manajemen yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi ketika mereka merasa didukung dan dihargai oleh pimpinan dan manajemen.

4) Kesempatan karir

   Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan naik jabatan di dalam organisasi. Kesempatan karir dapat memotivasi karyawan dan memberi mereka tujuan jangka panjang dalam pekerjaan mereka.

5) Pengakuan dan apresiasi

   Karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa diakui dan diapresiasi atas kontribusi mereka. Pemberian penghargaan dan apresiasi dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Sedangkan menurut (Afandi, 2018), ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebgai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfilment*), kepuasan ditentukan oleh karakteristik pekerjaan menmberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*discrepancies*), kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan apa yang diperoleh dari pekerjaanya.
3) Pencapaian nilai (*value attainment*), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja yang penting.
4) Keadilan (*equity*), kepuasan merupakan fungsidari seberapa adil dalam pemberlakuan ditempat kerja.
5) Komponen genetik (*genetic component*), kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi atau sifat genetik.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Ada hal-hal yang mendasari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Pada dasarnya karyawan akan merasa nyaman dan meningkat loyalitas pada pekerjaannya apabila pada saat bekerja sang karyawan mendapat kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diharapkan karena kepuasan kerja menjadi cerminan dari perasaaan karyawan terhadap pekerjaannya (Nasution, & Lesmana, 2019).

(Sudaryo, Aribowo, & Sofiati, 2018) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya. Faktor yang biasanya digunakan untuk mengkur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

1) Kemangkiran

   Karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

2) Keinginan pindah

Keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan ditempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan berbagai faktor lainnya.

3) Kinerja karyawan

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.

4) Rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual.

5) Kenyamanan kerja karyawan

Karyawan cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kantor tempat kerja yang baik dan nyaman,sehingga efisiensi suatu organisasi dapat tercapai.

Menurut (Sisca et al., 2020) menyatakan terdapat lima indikator kepuasan kerja yaitu:

1) Isi pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiiki elemen yang memuaskan.

2) Supervisi

Seseorang yang dapat menarik kesimpulan mengenai bagaimana keadaan sebenernya dari situasi yang ada di perusahaan.

3) Kesempatan untuk maju

   Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

4) Upah

   Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

5) Rekan kerja

   Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa udapat merasakan rekan kerjanya menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.3 Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menunjukkan identifikasi yang kuat dari seorang individu terhadap organisasi dan ia merasa dirinya adalah bagian dari organisasi. Bahwa semakin tinggi komitmen kerja, semakin besar loyalitas produktivitas, dan tanggung jawab lebih tinggi terhadap suatu hal yang berkaitan dengan organisasi.

Komitmen organisasi menurut (Wibowo, 2022) adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok organisasi. Sedangkan komitmen organisasi mencerminkan tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. (Luthans & Doh, 2020) mengatakan jika komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (loyal terhadap organisasi).

Komitmen organisasional diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi (Adhan et al., 2020).

Komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keinginan dan keyakinan seseorang karyawan untuk menjadi anggota organisasi dan menerima tujuan organisasi atau suatu sikap di mana para karyawan memiliki keterikatan dengan organisasinya atau perusahaannya dan organisasi maka biasanya akan menetap lama di dalam organisasi itu karena merasa terikat dengan organisasi.

2.1.3.2 Manfaat Komitmen Organisasi

Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Setiap organisasi mengharapkan agar seluruh karyawannya memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Adapun manfaat komitmen organisasi karyawan (Luthans & Doh, 2020) yaitu:

1) Menghindari biaya pergantian karyawan yang tinggi

   Seseorang yang berkomitmen tidak mudah untuk memutuskan berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lain. Karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi akan mudah keluar dari suatu organisasi karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan bertahan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2) Mengurangi atau meringankan supervisi karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan supervisi terhadapnya. Supervisi yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

3) Meningkatkan efektivitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang karyawannya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hasil lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Sedangkan (Robbins & Judge, 2022) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

1) Para karyawan yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2) Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
3) Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018), komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3) Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

Kreitner & Kinicki, (2020) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1) Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, jot choice factors,* karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akar membentuk komitmen awal.
2) Faktor organisasi, meliputi initial *works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akar membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs.* Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akar meninggalkannya.

2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model komponen yang diajukan oleh. Berikut beberapa indikator untuk mengukur komitmen organisasi (Luthans & Doh, 2020) yaitu:

1) Komitmen Afektif

   Komitmen afektif sebagai hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi

2) Komitmen Berkelanjutan

   Yaitu komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi, hal ini mungkin dikarenakan kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen Normatif

   Yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, dalam artian tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Menurut (Sangadji & Sopiah, 2018), komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

1) Kemauan karyawan, di mana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.

3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kesadaran tentang keberhasilan kinerja berakar pada nilai-nilai yang bermula dari adat istiadat, kebiasaan, agama dan kaidah lainnya yang menjadi suatu keyakinan selanjutnya menjadi kebiasaan dalam perilaku orang-orang dalam melaksanakan pekerjaan. Sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari itulah yang kemudian dinamakan budaya organisasi

Perilaku yang telah menjadi kesehariannya serta nilai-nilai yang dilaksanakannya merupakan permulaan darikesuksesan dalam bekerja. Nilai-nilai itu berawal dari pola kebiasaan, beragama serta kaidah/aturan yang menjadi panutannya sehingga menjadi rutinitas reflek berperilaku dalam bekerja dan berorganisasi. Kesemua itu dinamakan dengan budaya. Maka dari itu, budaya dihubungkan terhadap kualitas daripada kerja tersebut, karenanya disebut dengan budaya organisasi (Putranti, Megawati, & Setyobudi, 2018).

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlak, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sulaksono, 2015).

Menurut (Sudiyanto, 2015) budaya organisasi adalah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap kaki tangan dalam organisasi. Cara kerja yang diamalkan seperti itu sudah menjadi kebiasaan atau tradisi organisasi tersebut. (Sutrisno, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kegiatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitaskerja. Budaya organisasi terdiri dari nilai-nilai, simbol-simbol, cerita-cerita, kepahlawanan, dan sumber daya yang memiliki arti khusus bagi orang-orangdalam perusahaan.

Budaya organisasi adalah serangkaian bentuk perilaku yang secara total menyatu pada tiap diri individu disuatu organisasi. Membangun budaya dimaksudkan juga untuk melindungi dan meningkatkan segi-segi positif, serta berusaha melatih bentuk perilaku tertentu sehingga dapat terbentuk sesuatu hal baru yang tentunya membaik (Suwanto, 2019).

Menurut (Mangkunegara, 2019) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah komponen kualitas manusia, seperti serangkaian cara kerja/kebiasaan-kebiasaan kerja, cara pandang, nilai-nilai, sikap, dan norma yang dimiliki secara bersama serta berdasarkan suatu sistem.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Budaya organisasi

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai tujuan. Menurut (Robbins, 2015) tujuan adanya budaya organisasi antara lain:

1) Menyampaikan rasa identitas untuk anggotaanggota organisasi.
2) Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri,
3) Meningkatkan stabilitas sosial.
4) Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut (Sutrisno, 2016) budaya memiliki beberapa tujuan didalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1) Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaanantara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2) Untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3) Mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4) Mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5) Bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan. Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan
6) Budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan beberapa manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2017) sebagai berikut:

1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan cirri khas organisasi.
3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang dieratkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Menurut (Purnamasari, 2019) manfaat dari penerapan budaya organisasi yang baik, yaitu sebagai berikut:

1) Meningkatkan jiwa gotong royong
2) Meningkatkan kebersamaan
3) Saling terbuka satu sama lain
4) Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5) Meningkatkan rasa kekeluargaan
6) Membangun komunikasi yang lebih baik
7) Meningkatkan produktivitas kerja
8) Tanggap dengan perkembangan dunia luar

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya organisasi

(Luthans, 2016) mengemukakan bahwa Faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah kebersamaan dan intensitas.

1) Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai -nilai inti yang dianut secara bersama.Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur oreantasi dan imbalan.Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Disamping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan -tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasi.

2) Intensitas

Intesitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya organisasi.Derajat intensitas bisa merupakan suatau hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpimpinan perusahaan perlu memperhatikan dan menataati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota perushaan guna menanamkan nilai – nilai budaya organisasi

(Robbins, 2015) menyatakan bahwa ada 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya organisasi. Kesepuluh faktor yang membentuk budaya organsisasi tersebut sebagai berikut:

1) Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu perusahaan sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan perusahaan.

2) Toleransi

Tindakan Berisiko Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukanorganisasi/perusahaan serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan perusahaan. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit perusahaan dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap bawahan (karyawan) sangat membantu kelancaran kinerja suatu perusahaan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma- norma yang berlaku dalam suatu perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan

dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan/karyawan dalam suatu perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/karyawan suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam perusahaan sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan/karyawan suatu perusahaan untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Sebaliknya, sistem imbalan yang didasarkan atas senioritas dan pilih kasih, akan berakibat tenaga kerja yang punya kemampuan dan keahlian dapat berlaku pasif dan frustasi. Kondisi semacam ini dapat berakibat kinerja perusahaan menjadi terhambat.

9) Toleransi

Terhadap konflik Sejauh mana para karyawan/karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan. Namun, perbedaan pendapatatau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk

melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

2.1.4.4 Indikator Budaya organisasi

Menurut (Luthans, 2016) terdapat alat ukut penting budaya organisasi di antaranya yaitu:

1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berinovasi seperti berkreativitas dalam melakukan pekerjaannya serta berani mengambil risiko dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Menguasai pemahaman inovasi dan keberanian mengambil resiko.

2) Perhatian terhadap detail

Karyawan memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.

3) Berorientasi pada hasil

Karyawan mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu memanajemen pekerjaannya, yang manahasil pekerjaan tersebut berfokus pada hasil yang ingin dicapai.

4) Berorientasi kepada manusia

Karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada orang yang dilayani, hal tersebut akan sangat berdampak baik kepada orang yang dilayani dan untukkaryawan dalam meningkatkan kinerjanya.

5) Berorientasi tim

Karyawan pada kantor mimiliki hubungan yang baik anggota sehingga mampu bekerja sama dengan baik anggota anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

6) Agresif

Karyawan pada kantor memiliki inisiatif sendiri apa yang seharusnya dikerjakan tanpa harus menunggu perintah pimpinan agar dapat mengefesiensikan waktu pekerjaan.

7) Stabil

Karyawan memiliki dorongan untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi.

Sedangkan menurut (Ramadhan & Rudy, 2016) bahwa secara umum terdapat tiga indikator budaya organisasi yaitu:

1) Budaya konstruktif Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalammemuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipebudaya ini mendukung keyakinan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi danpersatuan.
2) Budaya pasif Defensif budaya pasif bercirikan keyakinan yangmemungkinkan

bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Kompensasi Kepuasan Kerja Budaya ini mendorong keyakinan yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional dan ketergantungan.

3) Budaya agresif Defensif budaya agresif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanankerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Menurut peraturan Menteri BUMN RI (PER -06 /MBU/ 07 /2020) pasal 2 bahwa dalam berperilaku sehari-hari, anggota organisasi BUMN harus berlandaskan pada nilai dan kode etik-perilaku yang terimplementasi ke dalam *core value* AKHLAK.

1) Amanah,

   Memenuhi janji dan komitmen yang telah disepakati, bertanggung jawab, dan berpegang teguh pada nilai moral dan etika.

2) Kompeten

   Terus meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.

3) Harmonis

   Menghargai setiap orang, apa pun latar belakangnya, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.

4) Loyal

   Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara

5) Adaptif

Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi

6) Kolaboratif

Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi menjadi salah saTu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Robbins & Judge, 2022), keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dalam organisasi pegawai merupakan tenaga kerja yang dituntut untuk mampu bekerja dengan baik guna memajukan perusahaan, maka pegawai dalam menjalankan tugasnya harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Puteri & Karyaningsih, 2022); (Muis et al., 2018); (Lesmana & Nasution, 2021); (Jufrizen, 2018); dan (Matahelumual, Adolfina, & Kawet, 2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau

kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas sehingga kinerja organisasi meningkat. Organisai dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memilik pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga di dukung oleh penelitian (Arianty, 2014); (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

2.2.3 Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Apabila karyawan berkomitmen pada organisasi, para karyawan akan bekerja lebih produktif. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaanya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui ketidakhadiran dan

turnover(tingkat keluar masuknya karyawan. Berdasarkan penelitian (Nurhayati, 2024) dan (Rosid & Darojat, 2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

2.2.4 Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins & Judge, 2022), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang positif ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap karyawan, adanya kesempatan pengembangan diri, dan hubungan antar karyawan yang harmonis. Hal ini secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan nyaman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja sendiri didefinisikan oleh (Luthans, 2016) sebagai sebuah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang**.** Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung, adil, dan terbuka dapat meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Sejumlah penelitian telah membuktikan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Vebrianis, M, & Haryati, 2021) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana lingkungan kerja yang menerapkan nilai kekeluargaan dan keterbukaan berhasil meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila PT Bank Sumut ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017c); (Jufrizen, 2015); (Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Lubis, Pasaribu, & Tupti, 2021); (Nasution, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Siagian & Khair, 2018) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi merupakan sikap psikologis karyawan yang mencerminkan loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini melibatkan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, memberikan kontribusi terbaik, serta menerima nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Komitmen organisasi menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan karena individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih terdorong untuk mencapai target kerja dan terlibat aktif dalam tugas-tugas organisasi.

Penelitian (Dunda, Kamase, Asis, & Nur, 2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Komitmen yang tinggi mendorong karyawan untuk merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka jalani, yang kemudian berimbas pada meningkatnya kinerja. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada menurunnya produktivitas kerja.

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

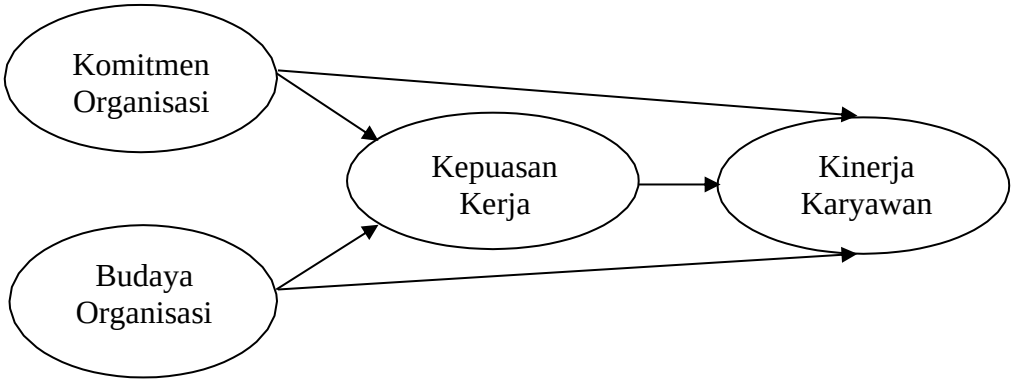
Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi dalam berperilaku dan berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, tetapi juga dapat mendorong produktivitas, meningkatkan loyalitas, serta membentuk komitmen kerja yang kuat dari setiap karyawan.

Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga dapat terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja didefinisikan oleh (Luthans, 2016)sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang selanjutnya memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Penelitian (Qorfianalda & Wulandari, 2021)membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja,

baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi parsial. Artinya, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja tersebut kemudian menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara komitmen organisasi dan budaya organisasi yg dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Sumut yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh komtimen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.

3. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sumut.
6. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.
7. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Bank Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Definisi	Indikator
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Dapat tidaknya diandalkan 4. Sikap (Mangkunegara, 2019)
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja merupakan sikap menanggapi dan reaksi emosional karyawan dalam memandang pekerjaannya yang dapat tercermin dari perilaku karyawan dalam menilai baik buruknya dan menyenangi atau tidak menyenangi perkejaannya	1. Isi pekerjaan 2. Supervisi 3. Kesempatan untuk maju 4. Upah 5. Rekan kerja (Sisca et al., 2020)
Komitmen Organisasi (X1)	Komitmen organisasi adalah tingkat keinginan dan keyakinan seseorang karyawan untuk menjadi anggota organisasi dan menerima tujuan organisasi	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Berkelanjutan 3. Komitmen Normatif (Luthans & Doh, 2020)
Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah komponen kualitas manusia, seperti serangkaian cara kerja/kebiasaan-kebiasaan kerja, cara pandang, nilai-nilai, sikap, dan norma yang dimiliki secara bersama serta berdasarkan suatu sistem	1. Budaya konstruktif 2. Budaya pasif 3. Budaya agresif (Ramadhan & Rudy, 2016)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor PT Bank Sumut. Jl. Imam Bonjol 18, 20152 Medan, Indonesia.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan Juni 2025 sampai dengan selesai, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skedul Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian															
		Juni 2025				Juli 2025				Agustus 2025				September 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan																
	a. Observasi	■															
	a. Identifikasi masalah		■														
	b. Pengajuan Judul		■														
	c. Penyusunan Proposal			■	■	■											

2	Pelaksanaan															
	a. Bimbingan Proposal						■	■								
	b. Seminar Proposal								■							
	c. Revisi Proposal									■						
3	Penyusunan Laporan															
	a. Pengebaran Angket										■					
	b. Pengumpulan Data											■				
	c. Penyusunan Skripsi												■	■		
	d. Sidang Skripsi														■	

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2020) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di 8 divisi yang berhubungan dengan nasabah di PT Bank Sumut yang berjumlah 880 orang.

Tabel 3.3 Jumlah Karyawan PT Bank Sumut

No	Divisi	Jumlah (Orang)
1	Divisi Tresuri	70
2	Divisi Dana dan Jasa	100
3	Divisi Operasional	180
4	Divisi Kredit	100
5	Divisi Ritel	90
6	Divisi Penyelamatan Kredit	60
7	UKK APJ dan PPT	80
8	Unit Usaha Syariah	200
Total		**880 Orang**

Sumber: Kantor Pusat PT. Bank SUMUT Medan Tahun 2025

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2020) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling)* dengan menggunakan metode teknik

simple random sampling. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel
N = Ukuran Populasi
e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{880}{1 + 880 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 89{,}79$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini dibulatkan menjadi 90 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pegumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, menurut (Sugiyono, 2020) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak PT Bank Sumut dan para

karyawan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisioner/angket, menurut (Sugiyono, 2020) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari "sangat setuju" sampai "sangat tidak setuju", setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.4
Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2020)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan darahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini

menggunakan analisis statistik yakni *structural equestion model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur *(path)* dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali & Latan, 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimunkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart* PLS ver. 3 *for Windows*. Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran *(outer model)*, yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability,* dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural *(inner model)*, yakni *R-square*; *F-square;*

pengujian hipotesis. Dalam metode *(Partial Least Square)* PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran *(Outer Model)*

Analisis model pengukuran *(outer model)* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha*.

1) *Convergent Validity*

   Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukurpengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali & Latan, 2015). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali & Latan, 2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

   Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali & Latan, 2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair Jr et al., 2016).

3.6.2 Analisis Model Struktural *(Inner Model)*

Analisis model struktural *(inner model)* biasanya juga disebut dengan *(inner relation, structural model dan substantive theory)* yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural *(inner model)* menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square;* (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Juliandi, 2018).

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis *(hypotesis testing)* mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur *(path coefficient)*: (a) Jika nilai koefisien jalur *(path coefficient)* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur *(path*

coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi *(P-Value)*: (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menetukan pengaruh tidak langsung *(inderct effect)* (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 9 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (X1), 9 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 10 pernyataan untuk variable Kepuasan Kerja (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 90 orang responden yaitu Karyawan PT. Bank Sumut sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

Tabel 4.1
Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan variabel Kinerja (Y)

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. Bank Sumut.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	43	47.8%
2	Perempuan	47	52,2%
Jumlah		90	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 43 orang (47,8%) sedangkan perempuan sebanyak 47 orang (52,2%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

2. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	27	30%
2	31-40 tahun	32	35.6%
3	41-50 tahun	19	21.1%
4	> 50 tahun	12	13.3%
Jumlah		90	100%

Sumber : Data Primer diolah (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 20-30 tahun sebanyak 27 orang (30%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 32 orang (35,6%), yang memiliki usia 41-50 sebanyak 19 orang (21.1%) dan yang berusia > 50 tahun sebanyak 12 orang (13,3%).

3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	2	2.2%
2	Diploma	1	1.1%
3	S1	74	82.2%
4	S2	13	14.5%
Jumlah		90	100%

Sumber : Data Primer (2025)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu pendidikan SLTA sebanyak sebanyak 2 orang (2,2%), yang Diploma sebanyak 1 orang (1,1%), S-1 sebanyak 74 orang (82.2%) dan yang berpendidikan S-2 sebanyak 13 orang (14,5%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

1. Komitmen Organisasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen Organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	41.1	46	51.1	7	7.8	0	0	0	0	90	100%
2	31	34.4	51	56.7	8	8.9	0	0	0	0	90	100%
3	35	38.9	50	55.6	4	4.4	1	1.1	0	0	90	100%
4	34	37.8	47	52.2	8	8.9	1	1.1	0	0	90	100%
5	29	32.2	52	57.8	9	10.0	0	0	0	0	90	100%
6	37	41.1	44	48.9	7	7.8	2	2.2	0	0	90	100%
7	29	32.2	52	57.8	9	10.0	0	0	0	0	90	100%
8	32	35.6	45	50.0	10	11.1	3	3.3	0	0	90	100%
9	44	48.9	44	48.9	2	2.2	0	0	0	0	90	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Saya merasa terikat secara emosional dengan Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 51,1%.
2) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga menjadi bagian dari Perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang atau 56,7%.
3) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tujuan pribadi saya sejalan dengan tujuan PT Bank Sumut, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 55,6%.
4) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa meninggalkan Perusahaan akan mengakibatkan kerugian bagi saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 52,2%.
5) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 57,8%.
6) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tidak ada tempat kerja lain yang dapat memberikan manfaat yang sama seperti yang saya dapatkan di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 48,9%.
7) Jawaban responden tentang Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 57,8%.

8) Jawaban responden tentang Saya percaya bahwa saya harus setia kepada Perusahaan karena perusahaan telah memberikan banyak kepada saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 50%.

9) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung Perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 48,9%.

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan PT Bank Sumut berada pada tingkat yang baik. Mayoritas responden merasa terikat secara emosional, bangga, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Hal ini dapat menjadi modal penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Dengan mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi, PT Bank Sumut dapat memastikan bahwa karyawan tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal.

2. Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Budaya Organisasi (X2)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	43.3	48	53.3	1	1.1	2	2.2	0	0	90	100%
2	41	45.6	46	51.1	3	3.3	0	0	0	0	90	100%
3	46	51.1	41	45.6	3	3.3	0	0	0	0	90	100%
4	44	48.9	44	48.9	2	2.2	0	0	0	0	90	100%
5	31	34.4	43	47.8	11	12.2	5	5.6	0	0	90	100%
6	38	42.2	35	38.9	11	12.2	6	6.7	0	0	90	100%
7	25	27.8	53	58.9	12	13.3	0	0	0	0	90	100%
8	36	40.0	40	44.4	13	14.4	1	1.1	0	0	90	100%
9	46	51.1	41	45.6	3	3.3	0	0	0	0	90	100%

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Saya memiliki kepribadian yang ramah dan mudah bergaul, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 48 orang atau sebesar 53,3%,
2) Jawaban responden tentang Saya memiliki kepribadian yang disiplin dan bertanggung jawab, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau sebesar 51.1%.
3) Jawaban responden tentang Karyawan di Perusahaan merasa dihargai atas kontribusi mereka terhadap organisasi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 41 orang atau sebesar 55.6%.
4) Jawaban responden tentang Di Perusahaan, sering kali ada ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan peran masing-masing karyawan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 44 orang atau sebesar 48,9%.
5) Jawaban responden tentang Karyawan di Perusahaan cenderung menghindari konflik dan tidak berani menyampaikan pendapat mereka, sebagian besar menjawab menjawab setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 47,8%.
6) Jawaban responden tentang Keputusan di Perusahaan sering kali diambil tanpa melibatkan masukan dari karyawan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang atau sebesar 42,3%,
7) Jawaban responden tentang Di Perusahaan, terdapat tekanan yang tinggi untuk mencapai hasil, sehingga sering kali karyawan merasa stress, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang atau sebesar 58,9%,
8) Jawaban responden tentang Karyawan merasa takut untuk membuat kesalahan karena konsekuensi yang mungkin timbul, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 26 orang atau sebesar 74,3%,

9) Jawaban responden tentang di Perusahaan, ada kecenderungan untuk saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang atau sebesar 51,1%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi di PT. Bank Sumut menunjukkan beberapa aspek positif, seperti kepribadian yang ramah dan disiplin di antara karyawan. Namun, terdapat tantangan yang perlu diatasi, seperti ketidakjelasan peran dan tekanan yang tinggi untuk mencapai hasil. Oleh karena itu, manajemen perlu mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki komunikasi, meningkatkan kejelasan peran, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	13	14.4	51	56.7	25	27.8	1	1.1	0	0	90	100%
2	14	15.6	56	62.2	16	17.8	4	4.4	0	0	90	100%
3	14	15.6	54	60.0	21	23.3	1	1.1	0	0	90	100%
4	20	22.2	49	54.4	20	22.2	1	1.1	0	0	90	100%
5	10	11.1	60	66.7	19	21.1	1	1.1	0	0	90	100%
6	20	22.2	53	58.9	17	18.9	0	0	0	0	90	100%
7	26	28.9	53	58.9	10	11.1	1	1.1	0	0	90	100%
8	32	35.6	45	50.0	10	11.1	3	3.3	0	0	90	100%
9	44	48.9	40	44.4	5	5.6	1	1.1	0	0	90	100%
10	43	47.8	40	44.4	5	5.6	2	2.2	0	0	90	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2025

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan keahlian dan minat saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 51 orang atau sebesar 56,7%.
2) Jawaban responden tentang Pekerjaan saya memberikan tantangan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang sebesar 62,2%.
3) Jawaban responden tentang Saya merasa didukung oleh atasan saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 54 orang sebesar 60%.
4) Jawaban responden tentang Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 49 orang sebesar 54,4%.
5) Jawaban responden tentang Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir saya di perusahaan ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 60 orang sebesar 66,7%.
6) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk kemajuan karir saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53 orang sebesar 58,9%.
7) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 53orang sebesar 58,9%.
8) Jawaban responden tentang Saya merasa puas dengan tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, menjawab setuju sebanyak 45 orang sebesar 50%.

9) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang sebesar 48,9%

10) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa kolaborasi di tim saya berjalan dengan baik, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang sebesar 47,8%

Dari analisis data kepuasan kerja karyawan Bank Sumut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka. Kesesuaian tugas dengan keahlian, dukungan atasan, umpan balik yang konstruktif, serta peluang pengembangan karir adalah faktor-faktor yang berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, ada beberapa area yang perlu diperbaiki, seperti tunjangan dan fasilitas, untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

4. Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Kinerja (Y)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	18	20.0	56	62.2	11	12.2	5	5.6	0	0	90	100%
2	26	28.9	47	52.2	11	12.2	6	6.7	0	0	90	100%
3	15	16.7	63	70.0	12	13.3	0	0	0	0	90	100%
4	51	56.7	26	28.9	12	13.3	1	1.1	0	0	90	100%
5	43	47.8	34	37.8	11	12.2	2	2.2	0	0	90	100%
6	46	51.1	34	37.8	8	8.9	2	2.2	0	0	90	100%
7	49	54.4	19	21.1	15	16.7	7	7.8	0	0	90	100%
8	15	16.7	60	66.7	7	7.8	8	8.9	0	0	90	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2025)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Jawaban responden tentang Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 56 orang atau sebesar 62,2%,.
2) Jawaban responden tentang Saya sering menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 52,2%.
3) Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dalam waktu yang ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 63 orang sebesar 70%.
4) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dibandingkan dengan rekan kerja saya dalam periode waktu yang sama, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 51 orang sebesar 56,7%.
5) Jawaban responden tentang Saya selalu dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang sebesar 47,8%.
6) Jawaban responden tentang Rekan kerja saya dapat mempercayai saya untuk memenuhi komitmen yang telah saya buat, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang sebesar 51,1%.
7) Jawaban responden tentang Saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja di Perusahaan, sebagian besar menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang sebesar 54,4%.
8) Jawaban responden tentang Saya berusaha untuk membantu rekan kerja saya dan menciptakan suasana kerja yang baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 60 orang sebesar 66,7%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan di Bank Sumut secara umum cukup baik. Mayoritas karyawan merasa mampu menghasilkan pekerjaan berkualitas, menerima umpan balik positif, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal pengelolaan umpan balik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Dengan terus mengembangkan kompetensi karyawan dan membangun budaya kepercayaan, Bank Sumut dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitan ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk *(construct reliability and validity)* dan validitas diskriminan *(discriminant validity).* Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung *(direct effect)*, pengaruh tidak langsung *(indirect effect)* dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode *(Partial Least Square)* PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Outer model sering juga disebut *(outer relation* atau *measurement model)* yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran *(outer model)* digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliablitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk *(construct reliability and validity)* dan validitas diskriminan *(discriminant validity)*.

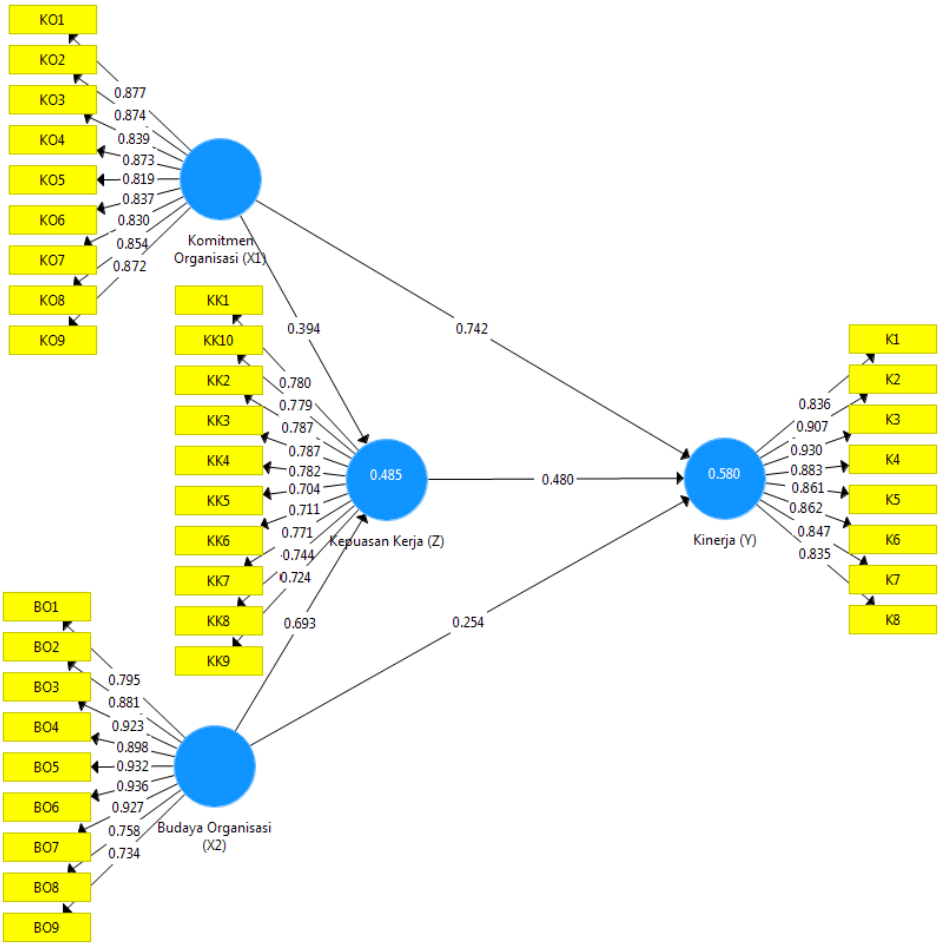
4.2.1.1 Analisis *Outer Model*

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. *Convergent Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran

reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2025

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.9
Outer Loadings

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
BO1	0.795			
BO2	0.881			
BO3	0.923			
BO4	0.898			
BO5	0.932			
BO6	0.936			
BO7	0.927			
BO8	0.758			
BO9	0.734			
K1			0.836	
K2			0.907	
K3			0.930	
K4			0.883	
K5			0.861	
K6			0.862	
K7			0.847	
K8			0.835	
KK1		0.780		
KK10		0.779		
KK2		0.787		
KK3		0.787		
KK4		0.782		
KK5		0.704		
KK6		0.711		
KK7		0.771		
KK8		0.744		
KK9		0.724		
KO1				0.877
KO2				0.874
KO3				0.839
KO4				0.873
KO5				0.819
KO6				0.837
KO7				0.830
KO8				0.854
KO9				0.872

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperolah hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 90 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikut sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
BO1	0.795	0.395	0.073	0.075
BO2	0.881	0.598	0.042	0.062
BO3	0.923	0.626	0.170	0.085
BO4	0.898	0.649	0.119	0.061
BO5	0.932	0.665	0.121	0.034
BO6	0.936	0.615	0.116	0.052
BO7	0.927	0.568	0.184	0.098
BO8	0.758	0.619	0.030	0.008
BO9	0.734	0.023	0.093	0.038
K1	0.154	0.007	0.836	0.643
K2	0.056	0.065	0.907	0.652
K3	0.133	0.020	0.930	0.703
K4	0.038	0.047	0.883	0.644
K5	0.151	0.248	0.861	0.110
K6	0.152	0.247	0.862	0.023
K7	0.151	0.194	0.847	0.039
K8	0.304	0.271	0.835	0.113
KK1	0.515	0.780	0.026	0.088

KK10	0.104	0.779	0.010	0.105
KK2	0.536	0.787	0.012	0.007
KK3	0.508	0.787	0.029	0.002
KK4	0.696	0.782	0.035	0.030
KK5	0.401	0.704	0.099	0.120
KK6	0.177	0.711	0.107	0.046
KK7	0.052	0.771	0.012	0.161
KK8	0.057	0.744	0.484	0.497
KK9	0.069	0.724	0.114	0.123
KO1	0.117	0.054	0.668	0.877
KO2	0.070	0.025	0.659	0.874
KO3	0.082	0.076	0.625	0.839
KO4	0.003	0.145	0.671	0.873
KO5	0.052	0.065	0.621	0.819
KO6	0.017	0.143	0.645	0.837
KO7	0.035	0.069	0.588	0.830
KO8	0.089	0.204	0.051	0.854
KO9	0.075	0.127	0.028	0.872

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suantu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliablitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka

nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus > 0,6. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.11
Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (X2)	**0.922**
Kepuasan Kerja (Z)	**0.767**
Kinerja (Y)	**0.707**
Komitmen Organisasi (X1)	**0.852**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X2)	**0.944**
Kepuasan Kerja (Z)	**0.748**
Kinerja (Y)	**0.723**
Komitmen Organisasi (X1)	**0.901**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 *Discriminant Validity*

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE *(Average Variance Extracted)* direkomendasikan ≥ 0,5.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	**0.678**
Kepuasan Kerja (Z)	**0.523**
Kinerja (Y)	**0.517**
Komitmen Organisasi (X1)	**0.563**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14
Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
Budaya Organisasi (X2)				
Kepuasan Kerja (Z)	**0.709**			
Kinerja (Y)	**0.304**	**0.554**		
Komitmen Organisasi (X1)	**0.145**	**0.384**	**0.777**	

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebesar 0,145 < 0,900, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). Komitmen Organisasi dengan Kinerja sebesar 0,777 < 0,900 korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,384 < 0,900 dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan kepuasan kerja sebesar 0,709 < 0,900, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja sebesar 0,304 < 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,554 < 0,900, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepuasan kerja dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis* (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

Tabel 4.15
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,484	0,469
Kinerja (Y)	0,797	0,793

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,793 dan 0,468. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Komitmen Organisasi dan karakterisik individu dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu kepuaan kerja adalah sebesar 46,9% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu yaitu Komitmen Organisasi dan karakterisik individu dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja Karyawan adalah sebesar 79,3% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga

efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16
Hasil *F-Square*

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
Budaya Organisasi (X2)		**0.932**	**0.129**	
Kepuasan Kerja (Z)			**0.108**	
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (X1)		**0.117**	**1.287**	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,117 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 1,287 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki

nilai 0,923 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4. Variabel Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,129 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0 .108 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1 Pengaruh Langsung *(Direct Effect)*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur *(path coefficient)* adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur *(path coefficient)* adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

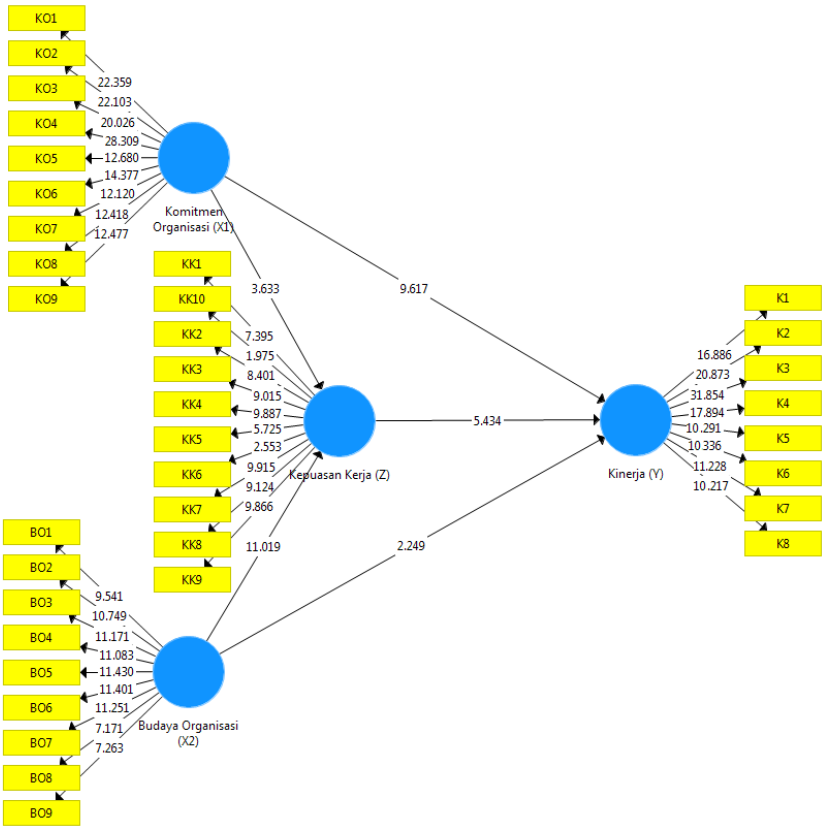
	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.693	11.019	**0.000**
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.254	2.249	**0.021**
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.480	5.434	**0.000**
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.394	3.633	**0.000**
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y)	0.742	9.617	**0.000**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur *(path coefficient)* diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic)*, antara lain:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 9,617. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen Organisasi, maka semakin rendah pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 2,249. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Budaya Organisasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,021 < 0,05, dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,633. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen Organisasi, maka semakin tinggi pula Kepuasan kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 11,019 Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Budaya Organisasi seorang, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh Kepuasan Kerja.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic 5,434. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kepuasan Kerja seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas *(p-values)* sebesar 0,000 < 0,05, dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Gambar 4.2 Hasil *Path Analysis*

4.2.3.2 Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect)*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menetukan pengaruh tidak langsung (inderct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), memberi pengaruh pada variabel eksogen (Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.18
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (|O/STDEV|)	**P Values**
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5,371	**0.000**
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4,148	**0.000**

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 5,371 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan

bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,148 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total *(Total Effect)*

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	11.019	**0.000**
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	2.327	**0.018**
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5.434	**0.000**
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	3.633	**0.000**
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y)	10.499	**0.000**

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total *(total effect)* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 10,499 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 2,327 dengan nilai P-Values 0,0018 (berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil sebesar 3,633 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4. Total effect untuk pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil sebesar 2,327 dengan nilai P-Values 0,012 (berpengaruh signifikan)
5. Total effect pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja diperoleh hasil 5,434 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 9,617 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan rendah Komitmen Organisasi seseorang maka akan semakin rendah pula pula Kinerja seseorang.

Komitmen organisasi menjadi salah saTu faktor pendukung timbulkan kinerja yang baik dari pegawai. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Robbins & Judge, 2022), keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dalam organisasi pegawai merupakan tenaga kerja yang dituntut untuk mampu bekerja dengan baik guna memajukan perusahaan, maka pegawai dalam menjalankan tugasnya harus mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan

oleh (Puteri & Karyaningsih, 2022); (Muis et al., 2018); (Lesmana & Nasution, 2021); (Jufrizen, 2018); dan (Matahelumual, Adolfina, & Kawet, 2019) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,249 dengan angka signifikan 0,021. Hal ini menunjukkan rendahnya Budaya Organisasi yang diberikan maka akan semakin rendah pula Kinerja seseorang.

Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Meskipun tidak mudah untuk berubah, budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas sehingga kinerja organisasi meningkat. Organisai dengan budaya yang kuat dan positif akan memungkinkan orang merasa termotivasi untuk berkembang belajar dan memperbaiki diri. Hal ini juga didukung oleh penelitian (Jamaluddin, Salam, Yunus, & Akib, 2017) yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memilik pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian (Ainanur & Tirtayasa, 2018), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Selain itu hal ini juga di dukung oleh penelitian (Arianty, 2014); (Nasution & Lesmana, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020), (Jufrizen, 2017),

(Gultom, 2014), (Jufrizen, 2017), (Jufrizen, Mukmin, Nurmala, & Jasin, 2021), dan (Indajang, Jufrizen, & Juliandi, 2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3.633 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Komitmen Organisasi seseorang maka akan semakin tingggi pula Kepuasan Kerja seseorang.

Komitmen yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Apabila karyawan berkomitmen pada organisasi, para karyawan akan bekerja lebih produktif. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaanya atau kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi melalui ketidakhadiran dan turnover(tingkat keluar masuknya karyawan. Berdasarkan penelitian (Nurhayati, 2024) dan (Rosid & Darojat, 2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 6,972 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Budaya Organisasi seseorang maka akan semakin tingggi pula Kepuasan Kerja seseorang.

Menurut (Robbins & Judge, 2022), budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan

organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang positif ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap karyawan, adanya kesempatan pengembangan diri, dan hubungan antar karyawan yang harmonis. Hal ini secara langsung berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena lingkungan kerja yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai, didukung, dan nyaman dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja sendiri didefinisikan oleh (Luthans, 2016) sebagai sebuah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja seseorang. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung, adil, dan terbuka dapat meningkatkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Sejumlah penelitian telah membuktikan adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Vebrianis, M, & Haryati, 2021) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, di mana lingkungan kerja yang menerapkan nilai kekeluargaan dan keterbukaan berhasil meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,996 dengan angka signifikan 0,014. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepuasan Kerja seseorang maka akan semakin tingggi pula Kinerja seseorang.

Menurut (Wijono, 2018) kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap perkerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Guna

mencapai kepuasan kerja karyawan, dibutuhkan otonomi untuk bertindak, variasi pekerjaan, memberikan umpan balik penting tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Jadi pada dasarnya apabila PT Bank Sumut ingin meraih kinerja yang optimal dan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi maka suatu perusahaan haruslah memenuhi kepuasan kerja karyawannya agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2017c); (Jufrizen, 2015); (Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, 2022); (Harahap & Tirtayasa, 2020); (Lubis, Pasaribu, & Tupti, 2021); (Nasution, 2018); (Rosmaini & Tanjung, 2019); (Siagian & Khair, 2018) yang menyimpulkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penlitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,371 dengan angka siginikan 0,000. Hal ini menjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Komitmen organisasi merupakan sikap psikologis karyawan yang mencerminkan loyalitas dan keterlibatan mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen ini melibatkan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, memberikan kontribusi terbaik, serta menerima nilai-nilai

yang berlaku di dalam organisasi. Komitmen organisasi menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan karena individu yang memiliki komitmen tinggi akan lebih terdorong untuk mencapai target kerja dan terlibat aktif dalam tugas-tugas organisasi.

Penelitian (Dunda, Kamase, Asis, & Nur, 2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Komitmen yang tinggi mendorong karyawan untuk merasa nyaman dan puas dengan pekerjaan yang mereka jalani, yang kemudian berimbas pada meningkatnya kinerja. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menyebabkan ketidakpuasan yang berujung pada menurunnya produktivitas kerja.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penlitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,148 dengan angka siginikan 0,000. Hal ini menjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh karakterisgtik individu terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dijadikan pedoman oleh seluruh anggota organisasi dalam berperilaku dan berinteraksi di lingkungan kerja. Budaya organisasi yang baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, tetapi juga dapat

mendorong produktivitas, meningkatkan loyalitas, serta membentuk komitmen kerja yang kuat dari setiap karyawan.

Namun, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan juga dapat terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja didefinisikan oleh (Luthans, 2016)sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan kepuasan kerja yang tinggi, yang selanjutnya memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Penelitian (Qorfianalda & Wulandari, 2021)membuktikan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai mediasi parsial. Artinya, budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja tersebut kemudian menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Komitmen Organisasi berpengharuh terhadap Kinerja pegawai, hal ini berati apabila semakin tinggi komitmen maka semakin baik kinerja yang ditunjukkan.
2. Budaya Organisasi berpengharuh terhadap Kinerja pegawai, hal ini berarti budaya yang positif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai,
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, hal ini menunjukkan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka.
4. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai, hal ini menunjukkan budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan rasa memiliki dan identitas di antara karyawan, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja, di mana pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
6. Terdapat pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, hal ini berarti karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung merasa

lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan kepuasan kerja ini pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

7. Budaya Organisasi juga berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening, hal ini menunjukkan bahwa budaya yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Organisasi perlu fokus pada pengembangan program yang meningkatkan Komitmen Organisasi agar pegawai lebih berkontribusi terhadap kinerja.
2. Membangun Budaya Organisasi yang positif dan mendukung perlu menjadi prioritas untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai.
3. Melakukan survei kepuasan kerja secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam organisasi.
4. Menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja.
5. Menghargai dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi untuk memotivasi pegawai lainnya.
6. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi antar pegawai untuk meningkatkan budaya organisasi.
7. Mengintegrasikan umpan balik dari pegawai ke dalam kebijakan dan praktik organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. aktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu Kepuasan Kerja dan Variabel endogen yaitu Kinerja sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti pengawasa, budaya organsiasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15.

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan. Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 1–14.

Dunda, N., Kamase, J., Asis, N., & Nur, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Karyawan Outsourching Pada Pt. Sederhana Karya Jaya. *Jurnal Sosio Sains*, *6*(1), 1–10. Retrieved From Http://Journal.Lldikti9.Id/Sosiosains

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart Pls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *14*(2), 176–184.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)* (2nd Ed.). California: Sage Publications.

Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 120–135.

Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, *12*(2), 393–406.

Iskandar, I,. & Yuhansyah, Y. (2018). *Pengaruh Motivasi Dan Ketidakamanan Kerja Terhadap Penilaian Kerja Yang Berdampak Kepada Kepuasan Kerja*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.

Jamaluddin, J., Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Bisnisi*, *1*(3), 17–26.

Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap

Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *15*(1), 37–47.

Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 405–424).

Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance At Private Islamic Universities In The City Of Medan. *Proceeding 1st International Conference Of Economic Studies (Icoes) 2018* (Pp. 179–186).

Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.

Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2020). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2021). The Effect Of Competency And Compensation On Research Performance Of Lecturers At Private Universities In Medan. *Annual Conference Of Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, And Banking*, *2*(2), 206–213.

Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Akmami (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, *2*(1), 43–54.

Lubis, Y., Hermanto, B., & Edison, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.

Luthans, F., & Doh, J. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. New York: Mcgraw Hill.

Mangkunegara, A. P. (2019). *Perilaku Konsumen : Edisi Revisi*. Bandung: Refika Aditama.

Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedu.). Bandung: Cv Alfabeta.

Matahelumual, N. P., Adolfina, & Kawet, R. (2019). Engaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Emba:*

Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, *7*(1), 641–650.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (R. Rismawatii & M. Mattalatu, Eds.). Jakarta: Salemba Empat.

Meyyer, J. P., & Allen, N. J. (2012). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*. California: Sage.

Moeheriono, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018a). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, *1*(1), 9–25.

Nasution, A. E., Putri, L. P., & Lesmana, M. T. (2019). Analisis Pengaruh Harga, Promosi, Kepercayaan, Dan Karakteristik Konsumen Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada 212 Mart Di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *1*(1), 194–199.

Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management And Business (Ncmab) 2018* (Pp. 425–439).

Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 245–261.

Nurhayati, N. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Indojaya Agrinusa Kabupaten Kampar. *Jurnal Daya Saing*, *10*(1), 9–15.

Pratama, N., & Sitepu, A.R., (2024). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment and Work Environment on Employee Performance at the Research Center Sungei Putih–Rubber Research Center. *Jurnal International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, *5*(2), 115-123

Purnamasari, D. (2019). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggal. *E-Jurnal Katalogis*, *3*(8), 57–64.

Putranti, H. R. D., Megawati, M., & Setyobudi, S. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motode Tulta Sebagai Variabel Kontrol. *Jurnal Inspirasi Bisnis & Manajemen*, *2*(2), 191–201.

Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dimediasi Kepuasan Dan Loyalitas Kerja Karyawan. *Ekomabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, *2*(02), 157–168.

Ramadhan, P., & Rudy, F. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Informasi Dengan Sistem Informasi Akuntansi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, *3*(4), 1–11.

Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.

Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16.). Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentals Of Management* (10th Ed.). London: Pearson Education Limited.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th Editi.). United Kingdom: Pearson.

Rosid, M. A., & Darojat, I. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Tangerang). *Dynamic Management Journal*, *6*(2), 55.

Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 1–15.

Sangadji, E. M., & Sopiah. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik*. Jawa Timur: Andi Offset.

Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 59–70.

Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., & Butarbutar, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Spector, P. E. (2019). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Practice*. John Wiley: Sons Inc.

Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Cv. Andi Offset.

Sudiyanto, T. (2015). Pengaruh Disiplin, Budaya Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pgri Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *12*(1), 14–29.

Sugiyono, S. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogaykarta: Deepublish.

Sunyoto, D. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt Buku Seru.

Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 2.). Jakarta: Erlangga.

Suwanto, S. (2019). *Budaya Kerja Guru*. Lampung: Cv. Gre Publishing.

Tika, P. (2019). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (3rd Ed.). Jakarta: Pt. Bumi Aksara.

Vebrianis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, *3*(3), 539–548.

Waloyo. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif*. *Kresna Bina Insan Prima* (Vol. 3).

Wibowo, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial Di Era Revolusi Industri 4.0 Dan Society 5.0*. (Wibowo, Ed.) (5th Ed.). Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.

Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Hal : Permohonan Menjadi Responden Penelitian
Lampiran : 1 (set) Angket

Medan, Juli 2025

Kepada Yth,
Karyawan PT Bank Sumut
di
Tempat

Dengan Hormat

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : HADI GUSTIAR
NPM : 1805160520

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesehatan kepada penulis, sehingga selesainya penulisan angket ini. Saya adalah mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul penelitian adalah "**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sumut**"

Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Saya menyadari permohonon ini sedikit banyak akan mengganggu ketenangan/kegiatan Bapak/Ibu. Saya akan menjaga kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang telah teman-teman berikan. Penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan penyelesaian skripsi saya. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Hormat Saya,

HADI GUSTIAR

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : ..... (di isi oleh peneliti)
2. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
3. Usia : ☐ 21-30 thn ☐ 31-40 thn ☐ 41-50 thn ☐ > 50 Tahun
4. Pendidikan : ☐ SMA ☐ d1/D3 ☐ Sarjana ☐ Magister
5. Lama Bekerja : ☐ 1-5 Tahun ☐ 6-10 Thn ☐ 11-15 Thn ☐ > 15 Tahun

KETERANGAN

SS	: Sangat Setuju	TS	: Tidak Setuju
S	: Setuju	STS	: Sangat Tidak Setuju
KS	: Kurang Setuju		

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Bapak/Ibu diminta memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada angket ini yang sesuai keadaan, pendapat perasaan bapak/Ibu bukan berdasarkan pendapat umum atau pendapat orang lain.
2. Berikan tanda checklist (v) pada kolom yang dianggap sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu.

VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Komitmen Afektif					
1	Saya merasa terikat secara emosional dengan Perusahaan					
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Perusahaan					
3	Saya merasa bahwa tujuan pribadi saya sejalan dengan tujuan PT Bank Sumu					
	Komitmen Berkelanjutan					
4	Saya merasa bahwa meninggalkan Perusahaan akan mengakibatkan kerugian bagi saya					
5	Saya merasa bahwa saya telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha di Perusahaan					
6	Saya merasa bahwa tidak ada tempat kerja lain yang dapat memberikan manfaat yang sama seperti yang saya dapatkan di Perusahaan					
	Komitmen Normatif					
7	Saya merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di Perusahaan					
8	Saya percaya bahwa saya harus setia kepada Perusahaan karena perusahaan telah memberikan banyak kepada saya					
9	Saya merasa bahwa saya memiliki tanggung jawab moral untuk mendukung Perusahaan.					

VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X2)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Budaya Konstruktif					
1	Saya memiliki kepribadian yang ramah dan mudah bergaul.					
2	Saya memiliki kepribadian yang disiplin dan bertanggung jawab					

3	Karyawan di Perusahaan merasa dihargai atas kontribusi mereka terhadap organisasi.					
	Budaya Pasif					
4	Di Perusahaan, sering kali ada ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan peran masing-masing karyawan					
5	Karyawan di Perusahaan cenderung menghindari konflik dan tidak berani menyampaikan pendapat mereka					
6	Keputusan di Perusahaan sering kali diambil tanpa melibatkan masukan dari karyawan					
	Budaya Agresif					
7	Di Perusahaan, terdapat tekanan yang tinggi untuk mencapai hasil, sehingga sering kali karyawan merasa stres					
8	Karyawan merasa takut untuk membuat kesalahan karena konsekuensi yang mungkin timbul					
9	Di Perusahaan, ada kecenderungan untuk saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan					

VARIABEL KEPUASAN KERJA (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Isi Pekerjaan					
1	Saya merasa bahwa tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan keahlian dan minat saya.					
2	Pekerjaan saya memberikan tantangan yang cukup untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan saya					
	Supervisi					
3	Saya merasa didukung oleh atasan saya dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan					
4	Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif tentang kinerja saya					
	Kesempatan untuk Maju					
5	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir saya di perusahaan ini					
6	Perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk kemajuan karir saya					

	Upah					
7	Saya merasa bahwa gaji yang saya terima sebanding dengan pekerjaan yang saya lakukan					
8	Saya merasa puas dengan tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan					
	Rekan Kerja					
9	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan rekan-rekan saya					
10	Saya merasa bahwa kolaborasi di tim saya berjalan dengan baik					

VARIABEL KINERJA (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	Kualitas Kerja					
1	Saya selalu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi dan memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
2	Saya sering menerima umpan balik positif dari atasan atau rekan kerja mengenai kualitas pekerjaan saya.					
	Kuantitas Kerja					
3	Saya dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dalam waktu yang ditentukan.					
4	Saya mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dibandingkan dengan rekan kerja saya dalam periode waktu yang sama					
	Dapat Tidaknya Diandalkan					
5	Saya selalu dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya					
6	Rekan kerja saya dapat mempercayai saya untuk memenuhi komitmen yang telah saya buat					
	Sikap					
7	Saya memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja di Perusahaan					
8	Saya berusaha untuk membantu rekan kerja saya dan menciptakan suasana kerja yang baik.					

Komitmen Organisasi (X1)										
No	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6	KO7	KO8	KO9	Jlh
1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	39
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	42
5	3	5	4	5	4	5	4	5	5	40
6	4	4	4	5	5	4	5	4	4	39
7	5	4	5	5	4	5	4	5	4	41
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	5	5	4	5	4	5	4	5	41
10	4	5	4	5	5	4	5	4	5	41
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	5	4	5	5	5	5	4	41
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
14	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
15	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
16	4	5	4	4	4	5	4	5	5	40
17	5	4	5	5	5	4	5	4	4	41
18	5	5	4	4	4	5	4	5	5	41
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
20	5	4	5	5	4	4	4	4	4	39
21	4	5	5	5	4	5	4	5	5	42
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43
24	5	4	5	4	5	4	5	4	4	40
25	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
26	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43
27	4	5	5	5	5	4	5	4	5	42
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	5	4	4	4	4	5	4	5	4	39
30	5	4	5	5	5	5	5	5	4	43
31	5	4	5	5	4	5	4	5	4	41
32	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
33	4	5	5	5	4	4	4	4	5	40
34	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40
35	5	5	4	5	4	5	4	5	5	42
36	5	4	5	3	5	5	5	5	4	41
37	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
38	5	4	4	4	5	4	5	4	4	39
39	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
40	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43
41	5	4	5	4	4	2	4	2	4	34
42	4	3	4	2	4	2	4	2	3	28
43	3	4	2	5	4	5	4	5	4	36
44	4	4	5	4	5	4	5	4	4	39
45	3	5	5	5	5	5	5	5	5	43
46	5	3	5	3	3	5	3	5	3	35
47	4	5	4	5	4	4	4	4	5	39
48	5	4	3	5	3	5	3	5	4	37
49	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42
50	5	4	4	3	4	3	4	3	4	34
51	5	4	5	4	4	5	4	5	5	41
52	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38
53	4	5	4	4	4	4	4	4	5	38
54	4	5	4	5	4	5	4	5	4	40
55	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33
56	4	3	4	4	3	4	3	4	4	33
57	4	4	5	4	4	5	4	5	5	40
58	5	5	4	4	5	5	5	5	4	42
59	4	3	3	4	4	3	4	3	5	33
60	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34

61	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
62	4	4	4	5	4	5	4	5	5	40
63	4	4	4	5	5	4	5	4	4	39
64	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34
65	3	4	4	3	4	3	4	3	5	33
66	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34
67	4	4	4	5	4	4	4	4	5	38
68	5	4	4	4	5	5	5	5	4	41
69	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33
70	4	3	4	3	4	4	4	4	5	35
71	5	4	4	4	5	5	5	5	5	42
72	4	4	5	4	4	5	4	5	5	40
73	4	4	4	3	3	4	3	4	5	34
74	5	4	5	4	4	4	4	4	5	39
75	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
76	4	4	4	3	4	3	4	3	5	34
77	3	4	4	3	4	3	4	3	5	33
78	5	4	5	4	5	5	5	5	4	42
79	4	4	3	4	3	4	3	4	4	33
80	4	4	4	5	4	4	4	4	5	38
81	5	4	5	4	5	5	5	5	5	43
82	5	4	5	4	5	5	5	5	4	42
83	4	3	4	4	4	3	4	3	5	34
84	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39
85	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
86	4	4	4	4	4	3	4	3	5	35
87	4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
88	4	4	5	5	4	5	4	5	4	40
89	5	5	5	4	5	4	5	4	4	41
90	5	3	4	4	4	4	4	4	5	37

Budaya Organisasi (X2)										
No	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	BO8	BO9	Jlh
1	4	4	5	5	4	4	4	5	5	40
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
5	5	4	3	5	4	5	4	3	3	36
6	4	5	4	4	5	4	5	4	4	39
7	5	5	5	4	4	5	5	5	5	43
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	5	4	5	5	4	5	4	4	40
10	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
12	5	4	4	4	5	5	4	4	4	39
13	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43
14	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
15	4	5	4	4	4	4	5	4	4	38
16	5	4	4	5	4	5	4	4	4	39
17	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40
18	5	4	5	5	4	5	4	5	5	42
19	4	5	4	5	4	4	5	4	4	39
20	4	4	5	4	4	4	4	5	5	39
21	5	5	4	5	4	5	5	4	4	41
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
23	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
24	4	5	5	4	5	4	5	5	5	42
25	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
27	4	4	4	5	5	4	4	4	4	38
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	5	4	5	4	4	5	4	5	5	41
30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
31	5	4	5	4	4	5	4	5	5	41
32	5	4	4	4	4	5	4	4	4	38
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
34	4	5	5	5	4	4	5	5	5	42
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
36	5	4	5	4	5	5	4	5	5	42
37	5	5	4	4	4	5	5	4	4	40
38	4	4	5	4	5	4	4	5	5	40
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
40	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44
41	2	4	5	4	4	2	4	5	5	35
42	2	3	4	3	4	2	3	4	4	29
43	5	5	3	4	4	5	5	3	3	37
44	4	3	4	4	5	4	3	4	4	35
45	5	5	3	5	5	5	5	3	3	39
46	5	5	5	3	3	5	5	5	5	41
47	4	5	4	5	4	4	5	4	4	39
48	5	4	5	4	3	5	4	5	5	40
49	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
50	3	5	5	4	4	3	5	5	5	39
51	4	5	5	5	4	5	4	5	5	42
52	4	4	4	4	3	4	3	4	4	34
53	4	4	5	5	5	3	4	2	5	37
54	5	5	4	4	3	4	4	5	4	38
55	4	3	5	4	5	3	5	5	5	39
56	5	4	4	4	5	5	3	5	4	39
57	5	5	4	5	5	4	5	4	4	41
58	4	4	4	4	4	5	4	3	4	36
59	5	4	5	5	4	5	5	5	5	43
60	4	4	5	4	5	5	4	4	5	40

61	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
62	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
64	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5
65	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
66	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
70	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5
71	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
72	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
74	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5
75	4	5	5	4	4	4	4	2	4	5
76	4	4	3	3	5	3	5	4	5	4
77	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5
78	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
80	4	3	4	4	4	3	4	4	5	2
81	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5
82	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4
83	4	5	4	3	4	5	4	2	2	5
84	3	4	4	4	4	5	3	3	5	5
85	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
86	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
87	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4
88	3	5	5	3	4	3	4	4	3	3
89	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5

Kinerja (Y)

No	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
1	4	4	4	5	5	5	5	4
2	4	4	4	5	5	5	5	4
3	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5	5	5	4
6	4	4	4	5	5	5	5	4
7	4	4	4	5	5	5	5	4
8	4	4	4	5	5	5	5	4
9	4	4	4	5	5	5	5	4
10	4	4	4	5	5	5	5	4
11	4	4	4	5	5	5	5	4
12	4	4	4	5	5	5	5	4
13	4	4	4	5	5	5	5	4
14	4	4	4	5	5	5	5	4
15	4	4	4	5	5	5	5	4
16	4	4	4	5	5	5	5	4
17	4	4	4	5	5	5	5	4
18	4	4	4	5	5	5	5	4
19	4	4	4	5	5	5	5	4
20	4	4	4	5	5	5	5	4
21	4	4	4	5	5	5	5	4
22	4	4	4	5	5	5	5	4
23	4	4	4	5	5	5	5	4
24	4	4	4	5	5	5	5	4
25	4	4	4	5	5	5	5	4
26	4	4	4	5	5	5	5	4
27	4	4	4	5	5	5	5	4
28	4	4	4	5	5	5	5	4
29	4	4	4	5	5	5	5	4
30	5	5	5	5	4	5	5	5
31	4	5	4	5	4	5	5	4
32	4	5	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	5	5	5	4
34	4	4	5	5	5	5	4	4
35	4	5	5	5	5	4	5	4
36	5	5	4	5	4	5	3	5
37	4	5	5	4	4	4	4	4
38	5	4	4	5	4	4	4	5
39	5	5	5	5	5	4	5	5
40	4	5	5	5	5	5	5	4
41	4	2	4	5	4	5	4	4
42	4	2	3	4	3	4	2	4
43	4	5	5	3	4	2	5	4
44	5	4	3	4	4	5	4	5
45	5	5	5	3	5	5	5	5
46	3	5	5	5	3	5	3	3
47	4	4	5	4	5	4	5	4
48	3	5	4	5	4	3	5	3
49	5	4	4	5	5	5	4	5
50	4	3	5	5	4	4	3	4
51	4	5	4	5	4	4	2	5
52	3	4	3	4	2	4	2	4
53	5	3	4	2	5	4	5	4
54	3	4	4	5	4	5	4	5
55	5	3	5	5	5	5	5	3
56	5	5	3	5	3	3	5	3
57	5	4	5	4	5	4	4	4
58	4	5	4	3	5	3	5	3
59	4	5	5	5	4	5	4	5
60	5	5	4	4	3	4	3	5

61	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38
62	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38
63	4	5	5	4	4	4	3	4	5	38
64	4	4	5	4	5	5	4	4	5	40
65	5	4	4	5	3	3	4	3	4	35
66	4	4	5	4	3	5	3	4	5	37
67	4	5	4	5	2	3	4	3	4	34
68	4	5	5	4	5	5	4	5	5	42
69	5	4	5	4	4	4	3	3	5	37
70	4	5	4	5	5	5	4	5	4	41
71	5	4	5	5	5	5	4	4	5	42
72	5	5	5	5	5	5	4	4	5	43
73	4	5	5	5	4	4	3	3	5	38
74	5	5	4	5	3	2	4	4	4	36
75	4	5	5	4	2	2	4	3	5	34
76	5	5	5	5	4	4	3	4	5	40
77	4	4	5	5	4	4	5	5	5	41
78	4	4	4	4	3	3	4	3	4	33
79	4	5	4	4	2	3	3	4	4	33
80	5	5	4	5	4	3	4	4	4	38
81	4	5	4	5	2	2	4	3	4	33
82	4	4	4	4	4	5	4	5	4	38
83	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39
84	5	5	5	5	3	3	3	4	5	38
85	5	5	5	4	2	2	4	4	5	36
86	4	5	4	5	3	4	4	3	4	36
87	5	4	4	4	4	4	4	3	4	36
88	4	5	4	4	4	3	4	4	4	36
89	5	5	5	4	3	3	3	4	5	37
90	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38

Kepuasan Kerja (Z)

No	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10
1	3	4	4	3	5	3	4	5	5	4
2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5
3	3	4	3	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4
5	2	3	4	3	3	4	4	5	5	5
6	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4
7	3	4	4	2	4	4	5	4	5	4
8	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4
9	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
10	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4
11	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
12	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
13	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
14	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4
15	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5
16	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4
17	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5
18	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5
19	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
20	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5
21	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4
22	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5
23	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
25	5	4	5	4	3	5	4	5	5	4
26	3	5	5	4	4	4	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
28	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4
29	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4
30	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
32	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4
33	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
34	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4
35	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5
36	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	3	4	3	5	5	5	4	4	5	3
39	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
42	3	4	3	5	4	4	4	3	5	5
43	3	2	4	4	4	4	3	4	3	5
44	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
45	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
46	4	4	4	5	4	4	5	3	3	5
47	3	2	4	5	2	5	5	5	5	4
48	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3
49	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4
50	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4
51	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5
52	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3
53	4	4	4	5	4	4	5	4	3	5
54	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4
55	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5
56	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5
57	3	3	4	5	3	5	5	4	4	4
58	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4
59	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
60	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5

61	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4
62	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
64	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5
65	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
66	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
68	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
70	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5
71	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
72	4	3	4	4	4	4	2	5	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5
74	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5
75	4	5	5	4	4	4	4	2	4	5
76	4	4	3	3	5	3	5	4	5	4
77	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5
78	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2
80	4	3	4	4	4	3	4	4	5	2
81	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5
82	3	3	5	4	3	5	4	4	4	4
83	4	5	4	3	4	5	4	2	2	5
84	3	4	4	4	4	5	3	3	5	5
85	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
86	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
87	3	4	5	5	4	3	3	4	4	4
88	3	5	5	3	4	3	4	4	3	3
89	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5

Distribusi Jawaban Responden Variabel X1

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	7.8	7.8	7.8
	4.00	46	51.1	51.1	58.9
	5.00	37	41.1	41.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	8.9	8.9	8.9
	4.00	51	56.7	56.7	65.6
	5.00	31	34.4	34.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	4	4.4	4.4	5.6
	4.00	50	55.6	55.6	61.1
	5.00	35	38.9	38.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	8	8.9	8.9	10.0
	4.00	47	52.2	52.2	62.2
	5.00	34	37.8	37.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	10.0	10.0	10.0
	4.00	52	57.8	57.8	67.8
	5.00	29	32.2	32.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	7	7.8	7.8	10.0
	4.00	44	48.9	48.9	58.9
	5.00	37	41.1	41.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	10.0	10.0	10.0
	4.00	52	57.8	57.8	67.8
	5.00	29	32.2	32.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	7	7.8	7.8	10.0
	4.00	44	48.9	48.9	58.9
	5.00	37	41.1	41.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.2	2.2	2.2
	4.00	44	48.9	48.9	51.1
	5.00	44	48.9	48.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel X2

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	1	1.1	1.1	3.3
	4.00	48	53.3	53.3	56.7
	5.00	39	43.3	43.3	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.3	3.3	3.3
	4.00	46	51.1	51.1	54.4
	5.00	41	45.6	45.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.3	3.3	3.3
	4.00	41	45.6	45.6	48.9
	5.00	46	51.1	51.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.2	2.2	2.2
	4.00	44	48.9	48.9	51.1
	5.00	44	48.9	48.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.6	5.6	5.6
	3.00	11	12.2	12.2	17.8
	4.00	43	47.8	47.8	65.6
	5.00	31	34.4	34.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.7	6.7	6.7
	3.00	11	12.2	12.2	18.9
	4.00	35	38.9	38.9	57.8
	5.00	38	42.2	42.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	13.3	13.3	13.3
	4.00	53	58.9	58.9	72.2
	5.00	25	27.8	27.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	13	14.4	14.4	15.6
	4.00	40	44.4	44.4	60.0
	5.00	36	40.0	40.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.3	3.3	3.3
	4.00	41	45.6	45.6	48.9
	5.00	46	51.1	51.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Y

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	5.6	5.6	5.6
	3.00	11	12.2	12.2	17.8
	4.00	56	62.2	62.2	80.0
	5.00	18	20.0	20.0	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	6.7	6.7	6.7
	3.00	11	12.2	12.2	18.9
	4.00	47	52.2	52.2	71.1
	5.00	26	28.9	28.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	13.3	13.3	13.3
	4.00	63	70.0	70.0	83.3
	5.00	15	16.7	16.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	12	13.3	13.3	14.4
	4.00	26	28.9	28.9	43.3
	5.00	51	56.7	56.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	11	12.2	12.2	14.4
	4.00	34	37.8	37.8	52.2
	5.00	43	47.8	47.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	8	8.9	8.9	11.1
	4.00	34	37.8	37.8	48.9
	5.00	46	51.1	51.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	7.8	7.8	7.8
	3.00	15	16.7	16.7	24.4
	4.00	19	21.1	21.1	45.6
	5.00	49	54.4	54.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	8.9	8.9	8.9
	3.00	7	7.8	7.8	16.7
	4.00	60	66.7	66.7	83.3
	5.00	15	16.7	16.7	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

Distribusi Jawaban Responden Variabel Z

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	25	27.8	27.8	28.9
	4.00	51	56.7	56.7	85.6
	5.00	13	14.4	14.4	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	4.4	4.4	4.4
	3.00	16	17.8	17.8	22.2
	4.00	56	62.2	62.2	84.4
	5.00	14	15.6	15.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	21	23.3	23.3	24.4
	4.00	54	60.0	60.0	84.4
	5.00	14	15.6	15.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	20	22.2	22.2	23.3
	4.00	49	54.4	54.4	77.8
	5.00	20	22.2	22.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	19	21.1	21.1	22.2
	4.00	60	66.7	66.7	88.9
	5.00	10	11.1	11.1	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	18.9	18.9	18.9
	4.00	53	58.9	58.9	77.8
	5.00	20	22.2	22.2	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	10	11.1	11.1	12.2
	4.00	53	58.9	58.9	71.1
	5.00	26	28.9	28.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.3	3.3	3.3
	3.00	10	11.1	11.1	14.4
	4.00	45	50.0	50.0	64.4
	5.00	32	35.6	35.6	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.1	1.1	1.1
	3.00	5	5.6	5.6	6.7
	4.00	40	44.4	44.4	51.1
	5.00	44	48.9	48.9	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

P10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.2	2.2	2.2
	3.00	5	5.6	5.6	7.8
	4.00	40	44.4	44.4	52.2
	5.00	43	47.8	47.8	100.0
	Total	90	100.0	100.0	

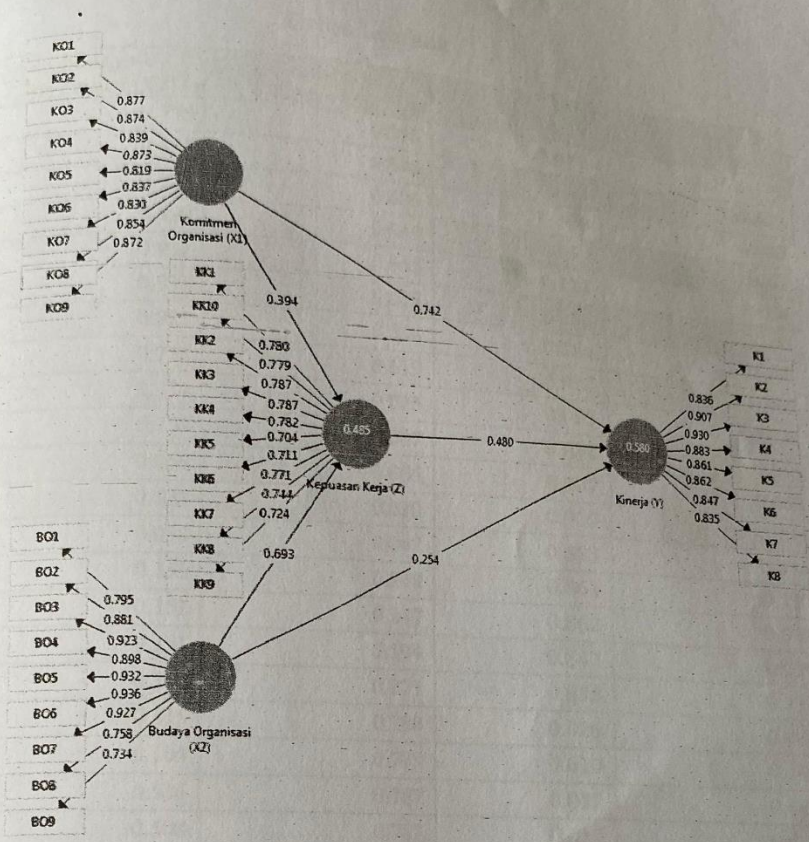
LAMPIRAN SEM PLS

Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis *Outer Model*

Outer Loadings

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
BO1	0.795			
BO2	0.881			
BO3	0.923			
BO4	0.898			
BO5	0.932			
BO6	0.936			
BO7	0.927			
BO8	0.758			
BO9	0.734			
K1			0.836	
K2			0.907	
K3			0.930	
K4			0.883	
K5			0.861	
K6			0.862	
K7			0.847	
K8			0.835	
KK1		0.780		
KK10		0.779		
KK2		0.787		
KK3		0.787		
KK4		0.782		
KK5		0.704		
KK6		0.711		
KK7		0.771		
KK8		0.744		
KK9		0.724		
KO1				0.877
KO2				0.874
KO3				0.839
KO4				0.873
KO5				0.819
KO6				0.837
KO7				0.830
KO8				0.854
KO9				0.872



Gambar Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Cross Loading

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
BO1	0.795	0.395	0.073	0.075
BO2	0.881	0.598	0.042	0.062
BO3	0.923	0.626	0.170	0.085
BO4	0.898	0.649	0.119	0.061
BO5	0.932	0.665	0.121	0.034
BO6	0.936	0.615	0.116	0.052
BO7	0.927	0.568	0.184	0.098
BO8	0.758	0.619	0.030	0.008
BO9	0.734	0.023	0.093	0.038
K1	0.154	0.007	0.836	0.643
K2	0.056	0.065	0.907	0.652
K3	0.133	0.020	0.930	0.703
K4	0.038	0.047	0.883	0.644
K5	0.151	0.248	0.861	0.110
K6	0.152	0.247	0.862	0.023
K7	0.151	0.194	0.847	0.039
K8	0.304	0.271	0.835	0.113
KK1	0.515	0.780	0.026	0.088
KK10	0.104	0.779	0.010	0.105
KK2	0.536	0.787	0.012	0.007
KK3	0.508	0.787	0.029	0.002
KK4	0.696	0.782	0.035	0.030
KK5	0.401	0.704	0.099	0.120
KK6	0.177	0.711	0.107	0.046
KK7	0.052	0.771	0.012	0.161
KK8	0.057	0.744	0.484	0.497
KK9	0.069	0.724	0.114	0.123
KO1	0.117	0.054	0.668	0.877
KO2	0.070	0.025	0.659	0.874
KO3	0.082	0.076	0.625	0.839
KO4	0.003	0.145	0.671	0.873
KO5	0.052	0.065	0.621	0.819
KO6	0.017	0.143	0.645	0.837
KO7	0.035	0.069	0.588	0.830
KO8	0.089	0.204	0.051	0.854
KO9	0.075	0.127	0.028	0.872

Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Budaya Organisasi (X2)	0.922
Kepuasan Kerja (Z)	0.767
Kinerja (Y)	0.707
Komitmen Organisasi (X1)	0.852

Hasil *Composite Reliability*

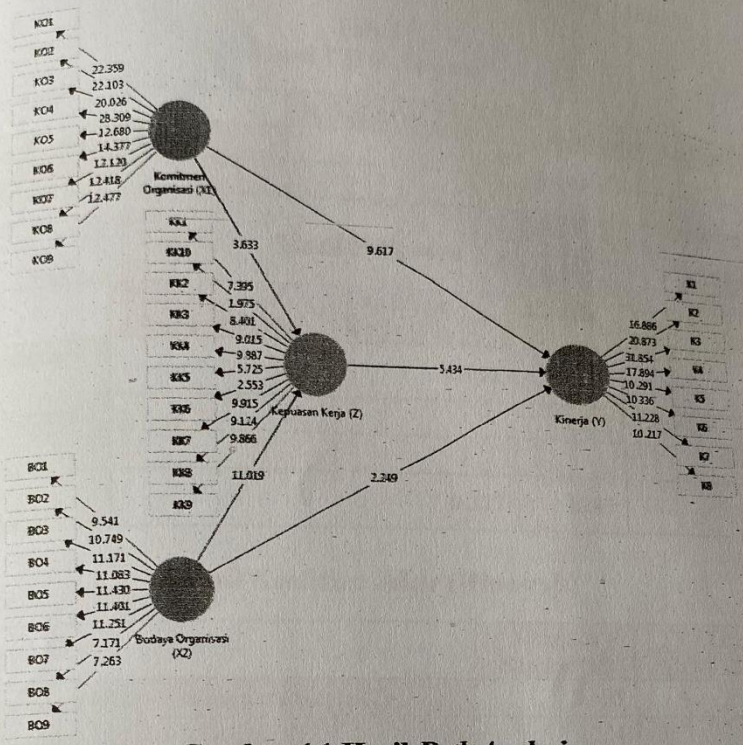
	Composite Reliability
Budaya Organisasi (X2)	0.944
Kepuasan Kerja (Z)	0.748
Kinerja (Y)	0.723
Komitmen Organisasi (X1)	0.901

Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	0.678
Kepuasan Kerja (Z)	0.523
Kinerja (Y)	0.517
Komitmen Organisasi (X1)	0.563

\Validitas Diskriminan

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
Budaya Organisasi (X2)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.709			
Kinerja (Y)	0.304	0.554		
Komitmen Organisasi (X1)	0.145	0.384	0.777	



Gambar 4.1 Hasil *Path Analysis*

Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)

Tabel
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,484	0,469
Kinerja (Y)	0,797	0,793

Hasil *F-Square*

	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Komitmen Organisasi (X1)
Budaya Organisasi (X2)		0.932	0.129	
Kepuasan Kerja (Z)			0.108	
Kinerja (Y)				
Komitmen Organisasi (X1)		0.117	1.287	

Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

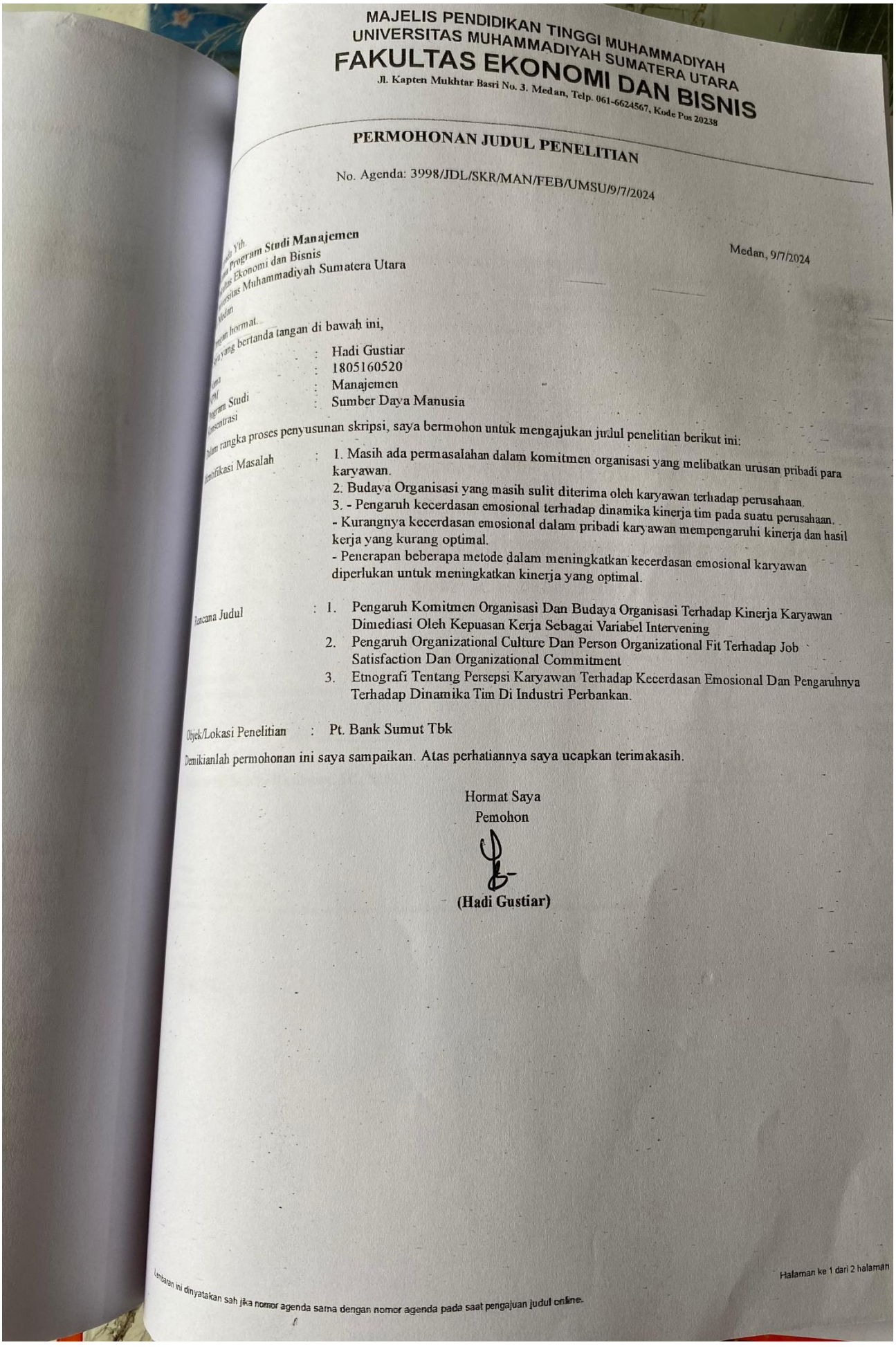
	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.693	11.019	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	0.254	2.249	0.021
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0.480	5.434	0.000
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.394	3.633	0.000
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y)	0.742	9.617	0.000

Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5,371	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4,148	0.000

Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	11.019	0.000
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja (Y)	2.327	0.018
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5.434	0.000
Komitmen Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	3.633	0.000
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y)	10.499	0.000



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 3998/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/7/2024

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di
Medan

Medan, 9/7/2024

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama	:	Hadi Gustiar
NPM	:	1805160520
Program Studi	:	Manajemen
Konsentrasi	:	Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah :
1. Masih ada permasalahan dalam komitmen organisasi yang melibatkan urusan pribadi para karyawan.
2. Budaya Organisasi yang masih sulit diterima oleh karyawan terhadap perusahaan.
3. - Pengaruh kecerdasan emosional terhadap dinamika kinerja tim pada suatu perusahaan.
- Kurangnya kecerdasan emosional dalam pribadi karyawan mempengaruhi kinerja dan hasil kerja yang kurang optimal.
- Penerapan beberapa metode dalam meningkatkan kecerdasan emosional karyawan diperlukan untuk meningkatkan kinerja yang optimal.

Rancana Judul :
1. Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
2. Pengaruh Organizational Culture Dan Person Organizational Fit Terhadap Job Satisfaction Dan Organizational Commitment
3. Etnografi Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Kecerdasan Emosional Dan Pengaruhnya Terhadap Dinamika Tim Di Industri Perbankan.

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Bank Sumut Tbk

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Hadi Gustiar)

Lembaran ini dinyatakan sah jika nomor agenda sama dengan nomor agenda pada saat pengajuan judul online.

Halaman ke 1 dari 2 halaman

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 3998/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/9/7/2024

Nama Mahasiswa : Hadi Gustiar
NPM : 1805160520
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 9/7/2024
Nama Dosen Pembimbing*) : Nugraha Pratama, SE., MM 17/7/2024
Judul Disetujui**) : pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

Medan, ...

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Dosen Pembimbing

(Nugraha Pratama)

Keterangan:
*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi
**) Diisi oleh Dosen Pembimbing
Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"

Halaman ke 2 dari 2 halaman

Lembaran ini dinyatakan sah jika nomor agenda sama dengan nomor agenda pada saat pengajuan judul online.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Lengkap : Hadi Gustiar
Npm : 1805160520
Dosen Pembimbing : Nugraha Pratama, S.E., M.Si
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Bank Sumut

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	- Perbaiki label indikator kinerja, sesuaikan → - Perbaiki ~~ideet~~ rumusan & tujuan	30/6 '25	
BAB 2			
BAB 3	Perbaiki definisi operasional - Populasi & sampel	30/6 '25	
Daftar Pustaka			
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	acc seminar proposal	1/7 '25	

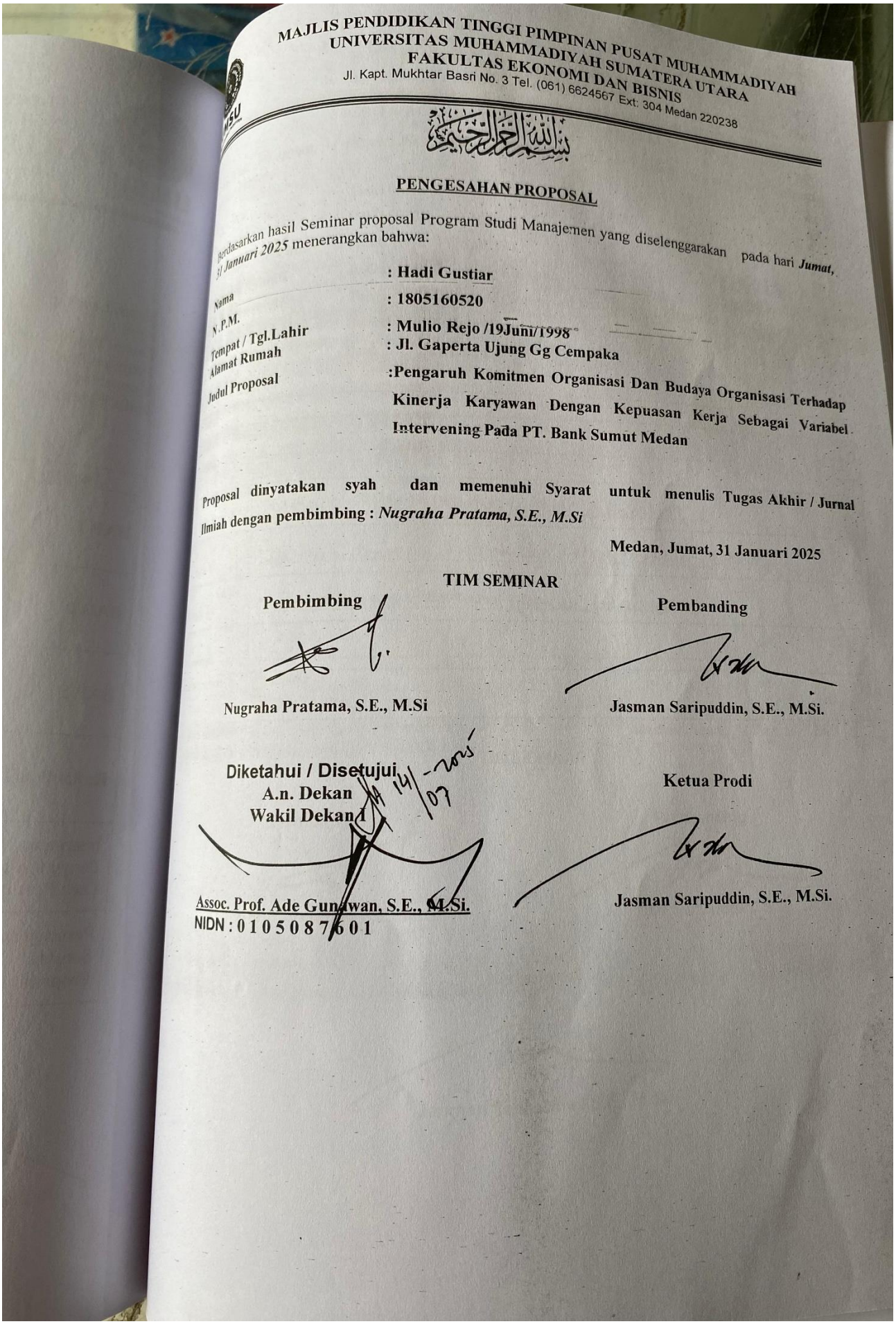
Medan, Juni 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.Si



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Jumat, 31 Januari 2025* menerangkan bahwa:

Nama	: **Hadi Gustiar**
N.P.M.	: **1805160520**
Tempat / Tgl.Lahir	: **Mulio Rejo /19Juni/1998**
Alamat Rumah	: **Jl. Gaperta Ujung Gg Cempaka**
Judul Proposal	:**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Medan**

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Tugas Akhir / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Nugraha Pratama, S.E., M.Si*

Medan, Jumat, 31 Januari 2025

TIM SEMINAR

Pembimbing	Pembanding
Nugraha Pratama, S.E., M.Si	**Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.**

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Ade Gunawan, S.E., M.Si.
NIDN : 0105087601

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Jumat, 31 Januari 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen dengan bahwa :

Nama	: Hadi Gustiar
N.P.M.	: 1805160520
Tempat / Tgl.Lahir	: Mulio Rejo /19Juni/1998
Alamat Rumah	: Jl. Gaperta Ujung Gg Cempaka
Judul Proposal	: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Sumut Medan.

Ket : (tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	.....
Bab I	perbaiki lubu indikator kinerja, secarlum
Bab II	tambahi Referensi terbaku jurnal, perbaiki penulisan.
Bab III	perbaiki Definisi operasional, populasi dan sampel
Lainnya	.....
Kesimpulan	☐ Lulus ☐ Tidak Lulus

Medan, *Jumat, 31 Januari 2025*

TIM SEMINAR

Pembimbing

Nugraha Pratama, S.E., M.Si.

Pembanding

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

Ketua Prodi

Jasman Saripuddin, S.E., M.Si

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
TUGAS AKHIR MAHASISWA

NOMOR : 2043 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2025

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir / Jurnal dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : **Manajemen**
Pada Tanggal :

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir/ Jurnal Mahasiswa :

Nama : **Hadi Gustiar**
N P M : **1805160520**
Semester : **X (Eks)**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Proposal / Skripsi : **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interviening Pada PT. Bank Sumut**

Dosen Pembimbing : **Nugraha Pratama,SE.,M.M**

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir / Jurnal dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Tugas Akhir/ Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelakasanaan Sidang Tugas Akhir / Jurnal harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkanya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan **" BATAL "** bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal 02 Juli 2026 Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 06 Muharram 1447 H
02 Juli 2025 M

Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal.

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.PPj/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

Nomor : 2043/II.3-AU/UMSU-05/ F / 2025
Lampiran :
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 06 Muharram 1447 H
02 Juli 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Bank Sumut
Jl. Imam Bonjol No 18
Di tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di **Perusahaan / Instansi** yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program **Studi Strata Satu (S-1)**

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama	**: Hadi Gustiar**
Npm	**: 1805160520**
Jurusan	**: Manajemen**
Semester	**: X (Eks)**
Judul	**: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interviening Pada PT. Bank Sumut**

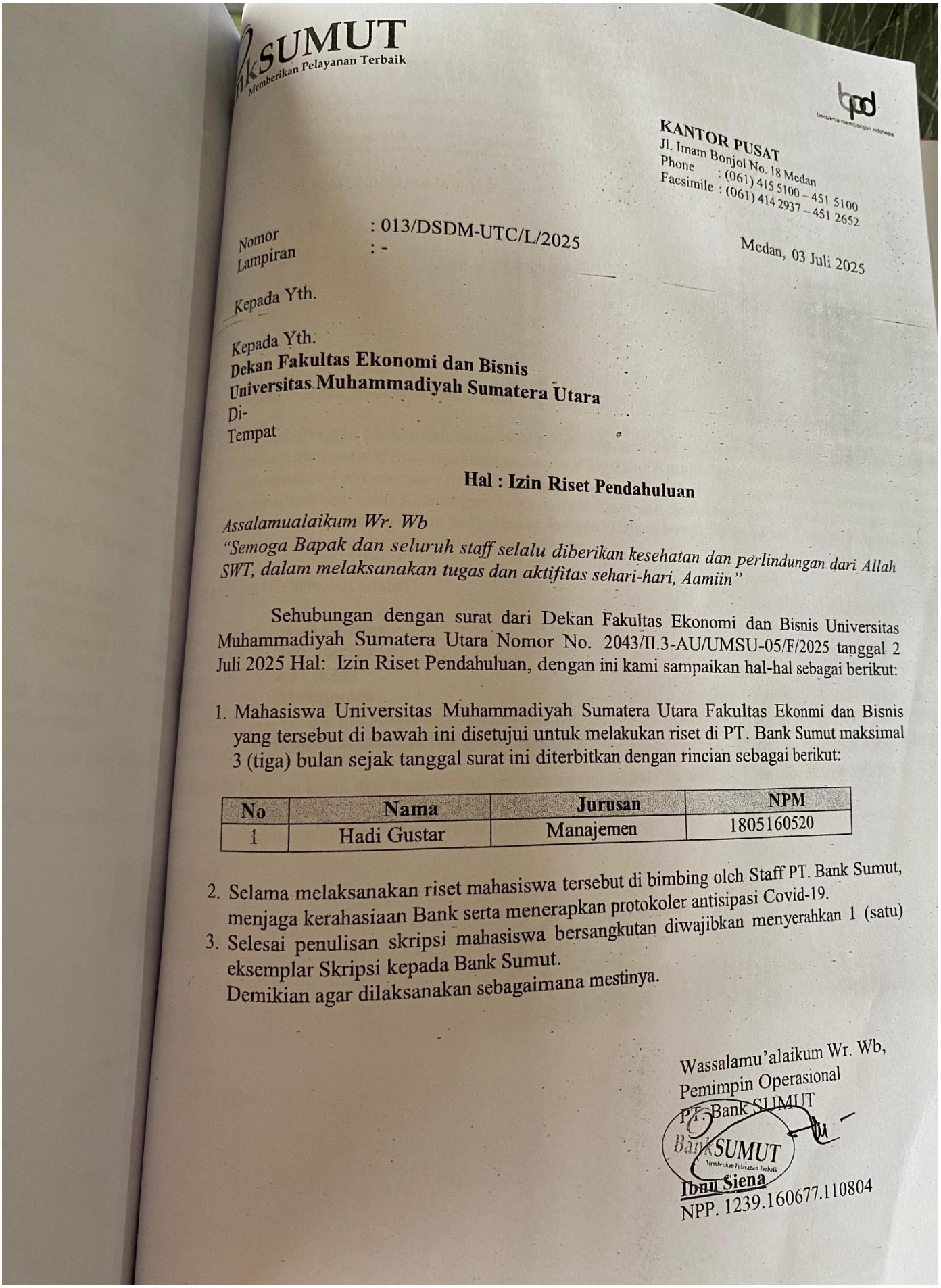
Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb

Dekan

Dr. H. JANURI, SE.,MM.,M.Si., CMA.
NIDN: 0109086502

Tembusan :
1.Pertinggal



BankSUMUT
Memberikan Pelayanan Terbaik

bpd
bersama membangun indonesia

KANTOR PUSAT
Jl. Imam Bonjol No. 18 Medan
Phone : (061) 415 5100 – 451 5100
Facsimile : (061) 414 2937 – 451 2652

Nomor : 013/DSDM-UTC/L/2025
Lampiran : -

Medan, 03 Juli 2025

Kepada Yth.

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di-
Tempat

Hal : Izin Riset Pendahuluan

Assalamualaikum Wr. Wb
"Semoga Bapak dan seluruh staff selalu diberikan kesehatan dan perlindungan dari Allah SWT, dalam melaksanakan tugas dan aktifitas sehari-hari, Aamiin"

Sehubungan dengan surat dari Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor No. 2043/II.3-AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 2 Juli 2025 Hal: Izin Riset Pendahuluan, dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Fakultas Ekonmi dan Bisnis yang tersebut di bawah ini disetujui untuk melakukan riset di PT. Bank Sumut maksimal 3 (tiga) bulan sejak tanggal surat ini diterbitkan dengan rincian sebagai berikut:

No	Nama	Jurusan	NPM
1	Hadi Gustar	Manajemen	1805160520

2. Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut di bimbing oleh Staff PT. Bank Sumut, menjaga kerahasiaan Bank serta menerapkan protokoler antisipasi Covid-19.
3. Selesai penulisan skripsi mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan 1 (satu) eksemplar Skripsi kepada Bank Sumut.

Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb,
Pemimpin Operasional
PT. Bank SUMUT

BankSUMUT
Memberikan Pelayanan Terbaik

Ibnu Siena
NPP. 1239.160677.110804

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2024
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

Nomor : 2273/II.3-AU/UMSU-05/F/2025
Lamp. : -
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 27 Muharram 1447 H
23 Juli 2025 M

Kepada Yth.
Bapak / Ibu Pimpinan
PT. Bank Sumut
di
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan Mahasiswa kami akan menyelesaikan Studinya, mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan kesempatan pada Mahasiswa kami melakukan Riset di **Perusahaan/ instansi** yang Bapak/Ibu pimpin, guna untuk ***melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V,*** dan setelah itu Mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan Surat Keterangan Telah Selesai Riset dari Perusahaan yang Bapak/Ibu Pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian **Program Studi Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan :

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama	**: Hadi Gustiar**
NPM	**: 1805160520**
Semester	**: Eks (Eks)**
Jurusan	**: Manajemen**
Judul Skripsi	**: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interviening Pada PT. Bank Sumut**

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal

SUMUT
Memberikan Pelayanan Terbaik

bpd
bersama membangun indonesia

KANTOR PUSAT
Jl. Imam Bonjol No. 18 Medan
Phone : (061) 415 5100 – 451 5100
Facsimile : (061) 414 2937 – 451 2652

Nomor : /DSDM-UTC/L/2025
Lampiran : -

Medan, 26 Juli 2025

Kepada Yth.

Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Di-
Tempat

Hal : Keterangan Selesai Riset

Assalamualaikum Wr. Wb
"Semoga Bapak dan seluruh staff selalu diberikan kesehatan dan perlindungan dari Allah SWT, dalam melaksanakan tugas dan aktifitas sehari-hari, Aamiin"

Sehubungan dengan pelaksanaan Riset Penelitian di PT. Bank Sumut, dengan ini kami sampaikan sebagai berikut:

1. Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan data di bawah ini:

   a. Nama : Hadi Gustiar
   b. NPM 1805160520
   c. Program Studi : Manajemen

   telah selesai melaksanakan riset di PT. Bank Sumut yang mulai tanggal 03 Juli 2025.

2. Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut di bimbing oleh Staff PT. Bank Sumut, menjaga kerahasiaan Bank dan telah memperoleh data maupun informasi yang dibutuhkan untuk penulisan skripsi.

Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb,
Pemimpin Operasional
PT. Bank SUMUT

Bank SUMUT
Memberikan Pelayanan Terbaik

Ibnu Siena
NPP. 1239.160677.110804

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama	: **Hadi Gustiar**
NPM	: 1805160520
Tempat /Tgl Lahir	: Muliorejo, 19 Juni 1998
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Agama	: Islam
Warga Negara	: Indonesia
Alamat	: Jl. Gaperta ujung Gg. Cempaka
Anak Ke	: 5 dari 5 bersaudara
Email	: hadigustiar985@gmail.com
No Hp/ WA	: 0895-3595-70666

Nama Orang Tua

Ayah	: Jupriadi
Pekerjaan	: Karyawan Swasta
Ibu	: Hijrah Mujas
Pekerjaan	: Ibu Rumah Tangga
Alamat	: Jl. Gaperta ujung Gg. Cempaka
No. Telepon	: 0853-6185-5992

Pendidikan Formal

1. SD Miss Al Hidayah Tamat Tahun 2012
2. SMP Ar Rahman Medan Tamat Tahun 2015
3. SMA Kartika 1-2 Medan Tamat Tahun 2018
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2018 s/d Sekarang