

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG THAMRIN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

OLEH:
RAUDAH RAHMAYANI JANNAH SITORUS
NPM : 2020030064



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Raudah Rahmaini Jannah Sitorus
NPM : 2020030064
Prodi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG THAMRIN

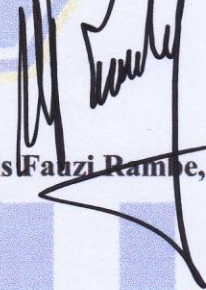
Pengesahan Tesis
Medan, 06 Juni 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.

Pembimbing II



Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.

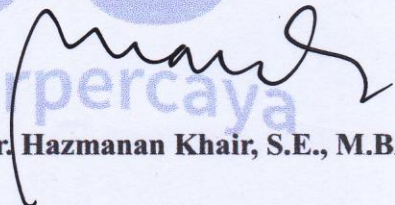
Diketahui

Direktur



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.BA

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG THAMRIN**

RAUDAH RAHMAINI JANNAH SITORUS

NPM : 2020030064

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis Ini Telah Di Pertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis
Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Selasa, Tanggal 17 Januari 2023

Komisi Penguji

1. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

Ketua

1.

2. Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A.

Sekretaris

2.

3. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.

Anggota

3.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

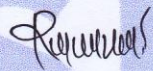
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG THAMRIN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 06 Juni 2023

Peneliti,



RAUDAH RAHMAINI JANNAH SITORUS

NPM : 2020030064

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG THAMRIN**

ABSTRAK

**RAUDAH RAHMAINI JANNAH SITORUS
2020030064**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 53 orang karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner, sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.0 Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, secara langsung gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

**THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL
CULTURE TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB
SATISFACTION AS AN INTERVENING AT PT. BANK RAKYAT
INDONESIA BRANCH THAMRIN**

ABSTRACT

**RAUDAH RAHMAINI JANNAH SITORUS
2020030064**

The purpose of this research is to know and analyze the effect of leadership style and organizational culture toward employee performance with job satisfaction as an intervening at Bank Rakyat Indonesia Branch Thamrin. The sample of the research is using saturated sampling which is all of population is taken as the sample and the population was 53 employees. The data collection of the research is taken by questionnaire and the analysis data is by using quantitative method with SEM-PLS static analysis. Meanwhile the processing of data analysis uses SmartPLS 3.0 software program. The result of the research proof that directly, the leadership style significantly gives positive effect toward employee performance, the organizational culture significantly gives positive effect toward employee performance, job satisfaction significantly gives positive effect toward employee performance, the leadership style significantly gives positive effect toward job satisfaction, organizational culture significantly gives positive effect toward job satisfaction and directly, leadership style significantly gives positive effect toward employee performance mediated by job satisfaction, organizational culture significantly gives positive effect toward employee performance mediated by job satisfaction. It shows that job satisfaction is mediated by leadership style effect toward employee performance and job satisfaction is mediated by organizational culture effect toward employee performance at Bank Rakyat Indonesia Branch thamrin.

Key words: Leadership Style, Organizational Culture, job satisfaction, employee performance

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG THAMRIN”**

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda tercinta Drs. H. M. Samin Pane dan Ibunda tersayang Hj. Azizah Abu Bakar yang telah mendidik dan memberikan semangat yang tak henti-hentinya serta memberikan motivasi dan doa restu,

semoga kiranya Allah membalas dengan pahala yang berlipat ganda, Amin amin ya Rabbal'alamin baik materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R Sabrina, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Bapak Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
9. Seluruh pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
10. Suami tersayang H. Hazfi Ariqi yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan kepada penulis sehingga bisa fokus menulis Tesis dengan baik.

11. Teman Seperjuangan S2 stambuk 2020 kelas B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Terkhusus Ratna Dewi dan Irma Nina yang selalu memberikan semangat kepada penulis.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Agustus 2022

Penulis

RAUDAH RAHMAINI JANNAH S
2020030064

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	10
1.3. Batasan Masalah	11
1.4. Perumusan Masalah	12
1.5. Tujuan Penelitian	13
1.6. Manfaat Penelitian	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1. Landasan Teori.....	15
2.1.1. Kinerja Karyawan	15
2.1.1.1. Pengertian Kinerja	15
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	16
2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	18
2.1.1.4. Indikator Kinerja	21
2.1.2. Gaya Kepemimpinan	23
2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	23
2.1.2.2. Manfaat Gaya Kepemimpinan.....	25
2.1.2.3. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan.....	26

2.1.2.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	29
2.1.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan	30
2.1.3. Budaya Organisasi.....	33
2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	33
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi	35
2.1.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi.....	36
2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi	39
2.1.4. Kepuasan Kerja	40
2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	40
2.1.4.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	41
2.1.4.3. Manfaat Kepuasan Kerja	43
2.1.4.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	45
2.1.4.5. Indikator Kepuasan Kerja.....	48
2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan	50
2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.....	51
2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	52
2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	52
2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	54
2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	54

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	55
2.3. Hipotesis Penelitian	56
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	57
3.1. Pendekatan Penelitian	57
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
3.2.1. Tempat Penelitian	57
3.2.2. Waktu Penelitian.....	57
3.3. Populasi dan Sampel.....	58
3.3.1. Populasi	58
3.3.2. Sampel	59
3.4. Defenisi Operasional.....	59
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.6. Teknik Analisis Data.....	63
3.6.1. Analisis Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis</i> (<i>Outer Model</i>)	63
3.6.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	64
3.6.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	65
3.6.2. Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysis</i> (<i>Inner Model</i>)	65
3.6.2.1 <i>R-square</i>	65
3.6.2.2 <i>F-Square</i>	66
3.6.3. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	66

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
4.1. Hasil Penelitian	70
4.1.1. Deskripsi Data Penelitian	70
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin	70
4.1.1.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir	71
4.1.1.3 Deskripsi Lama Bekerja Responden.....	72
4.1.1.4 Deskripsi Usia Responden.....	72
4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian	73
4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	73
4.1.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	77
4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X2).....	82
4.1.2.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	87
4.2. Analisis Data.....	92
4.2.1. Analisis Model Pengukuran / <i>Measurement Model Analysis</i> (Outer Model).....	92
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	92
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	93
4.2.1.3 Uji Reliabilitas	95
4.2.2. Analisis <i>Inner Model</i>	96
4.2.2.1 Uji <i>F-Square</i>	96
4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	98
4.2.3. Pengujian Hipotesis	99

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	100
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	102
4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>).....	104
4.3. Pembahasan	106
4.3.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	106
4.3.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	107
4.3.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	109
4.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	110
4.3.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja	112
4.3.6. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	113
4.3.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	114
BAB 5 PENUTUP.....	116
5.1. Kesimpulan	116
5.2. Saran	117
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN	124

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	55
Gambar 3.1 Analisis Jalur (Analysis Path)	67
Gambar 4.1 <i>Path Coefficient</i>	100

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan.....	4
Tabel 1.2. Identifikasi Masalah	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	50
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	58
Tabel 3.2 Populasi Penelitian	59
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	60
Tabel 3.4 Skala Likert	62
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	71
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	72
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	72
Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan	73
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan	77
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi	83
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja	87
Tabel 4.9 <i>Composite Reliability</i>	92
Tabel 4.10 Hasil AVE (<i>Avarage Variant Extracted</i>)	93
Tabel 4.11 Hasil <i>Cross Loading</i>	94
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas	96
Tabel 4.13 Nilai <i>F-Square</i>	97
Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square	98

Tabel 4.15 *Path Coefficient* 101

Tabel 4.16 *Specific Indirect Effect* 103

Tabel 4.17 *Total Effect* 104

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi, persaingan perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan diuntut untuk memperbaiki hal-hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. Hal-hal yang mesti di perbaiki adalah semua aspek khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak bisa dilepaskan dari sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun instansi.

Sumber daya manusia menurut Mangkunegara, (2016) merupakan faktor penentu berhasil atau tidaknya sebuah pelayanan yang baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting, pendayagunaan pegawai perusahaan terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan pegawai sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Selain itu Sumber Daya Manusia juga merupakan faktor yang mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Oleh

karena itu perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (job performance) yang tinggi agar organisasi bisa mencapai tujuannya.

Kinerja karyawan selalu menjadi faktor penentu dalam keberhasilan suatu pencapaian organisasi. Karyawan menjadi peranan penting dalam segala aktivitas didalam perusahaan, semakin baik kualitas karyawan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara, (2016) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan di dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Kasmir (2016) dan Enny (2019) yang berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi beberapa faktor antara lain faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Himawan dkk., (2019) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

PT. Bank Rakyat Indonesia merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan yang tugasnya melayani masyarakat dengan setulus hati. Berkali-kali terjadinya perubahan sistem yang menyebabkan terjadinya perubahan struktur perusahaan baik di pusat maupun didaerah, untuk menghadapi perubahan tersebut perusahaan berkewajiban meningkatkan kemampuan kinerja para karyawan dan

meningkatkan pelayanan yang lebih ramah tamah terhadap semua masyarakat pada saat jam bekerja, dan lebih mendengarkan keluhan-keluhan yang sedang dihadapi oleh masyarakat.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat, BRI sampai saat ini meningkatkan pelayanannya dengan membuka kantor unit kerja yang berjumlah 9.808 unit, yang terdiri Kantor Pusat BRI, Kantor Wilayah, Kantor Inspeksi /SPI, Kantor Cabang (dalam negeri), Kantor Cabang Pembantu, Kantor Cabang Khusus, Kantor Kas Bayar, Kantor Mobil Bank dan Kantor Perwakilan yang ada di New York, Hongkong, Caymand Island. Bank Rakyat Indonesia juga memiliki 48 juta customer account, 18.292 jaringan ATM dan 104.570 jaringan e-channel.

Khususnya di Kota Medan, BRI memiliki 39 Kantor unit yang tersebar di seluruh wilayah Kota Medan salah satunya adalah BRI Cabang Thamrin. Fungsi dari BRI Unit adalah untuk mengoptimalkan pelayanan kepada seluruh nasabah BRI, sehingga dengan jaringan yang tersebar dimana-mana, akan memudahkan nasabah dalam bertransaksi perbankan. Untuk menjadi bank terkemuka pada saat ini Bank Rakyat Indonesia khususnya BRI Cabang Thamrin , sedang gencar-gencarnya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan meningkatkan kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan Bank BRI Cabang Thamrin menggunakan dua cara, yaitu penilaian perilaku kerja karyawan dan penilaian sasaran kerja. Di dalam Bank BRI Cabang Thamrin kualitas karyawan diharapkan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh bank. Kualitas karyawan dapat diukur dengan penilaian

perilaku kerja karyawan yang meliputi aspek pelayanan pelanggan, dorongan berprestasi, integritas dan kerjasama. Dari hasil penilaian masing- masing aspek tersebut, nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu : sangat baik (> 8,5), baik (6,8 - 8,4), cukup baik (5,2 - 6,7), kurang baik (3,6 - 5,1) dan tidak baik (< 3,5).

Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan
Bank BRI Cabang Thamrin Periode Tahun 2019-2021

Nilai	Kriteria	Tahun					
		2019		2020		2021	
		Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%	Jumlah Karyawan	%
> 8,5	Sangat Baik	8	15,69	6	10,91	4	6,67
6,8 - 8,4	Baik	24	47,06	27	49,09	32	53,33
5,2 - 6,7	Cukup Baik	16	31,37	19	34,55	22	36,67
3,6 - 5,1	Kurang Baik	2	3,92	1	1,82	1	1,67
< 3,5	Tidak Baik	1	1,96	2	3,64	1	1,67
Jumlah Karyawan		51	100,00	55	100,00	60	100,00

Sumber: Data Penilaian Kinerja Bank BRI Cabang Thamrin (2021)

Kuantitas kinerja karyawan diharapkan dapat mencapai target yang sudah direncanakan sebelumnya. Pencapaian target karyawan tersebut dapat dinilai dari hasil penilaian sasaran kerja. Dari tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank BRI Cabang Thamrin mengalami penurunan, terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh penilaian kinerja sangat baik. Pada tahun 2019 karyawan yang memperoleh predikat kinerja sangat baik hanya berjumlah 8 orang atau sekitar 15,69% dari 51 orang karyawan, kemudian di tahun 2020 menurun menjadi 10,91% dari 55 orang karyawan dan di tahun 2021 kembali menurun menjadi 6,67% dari 60 orang karyawan. Selain itu, di tahun 2019 jumlah karyawan

dengan penilaian kinerja cukup baik terdapat 31,37% karyawan dan kemudian naik di tahun 2020 menjadi 34,55% dan di tahun 2021 jumlah karyawan dengan predikat kinerja cukup baik kembali meningkat menjadi 36,67%.

Apabila dilihat dari data penilaian kinerja diatas, rata-rata karyawan banyak yang mendapatkan predikat kinerja baik dan cukup baik, namun kondisi tersebut tetap dikategorikan belum optimal. Hal ini karena tidak sesuai dengan target yang diharapkan Bank BRI Cabang Thamrin. Target yang ditetapkan Bank BRI Cabang Thamrin adalah semua karyawan mendapatkan predikat kinerja sangat baik. Karena saat ini Bank BRI Cabang Thamrin membutuhkan karyawan dengan kinerja yang sangat maksimal guna mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu kinerja karyawan dinilai kurang optimal terlihat dari masih banyak pekerja di lingkungan BRI Cabang Medan Thamrin yang belum dapat memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah. Hal ini disebabkan oleh para pekerja tidak didorong untuk menjadi agresif dalam memasarkan produk BRI dan kurang inovatif serta tidak berani mengambil resiko.

Dari hasil wawancara dengan kepala HRD Bank BRI Cabang Thamrin pada bulan Juli 2022 dapat diketahui ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di Bank BRI Cabang Thamrin, namun yang lebih dominan yaitu faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil pra-survey pada awal Agustus 2022, dengan cara wawancara terbatas kepada 20 karyawan Bank BRI Cabang Thamrin dengan pertanyaan terbuka yaitu “faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan ?” menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 1.2
Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

NO	MASALAH YANG TERJADI	JUMLAH RESPONDEN
1.	Motivasi	2 Responden
2.	Gaya kepemimpinan	6 Responden
3.	Budaya organisasi	5 Responden
4	Kompensasi	2 Responden
5	Kepuasan kerja	4 Responden
6	Disiplin kerja	1 Responden
	Total	20 Responden

Sumber: Hasil Pra-Survey 20 karyawan Bank BRI Cabang Thamrin

Berdasarkan hasil pra-survey diketahui bahwa dari 20 karyawan Bank BRI Cabang Thamrin menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan menempati posisi pertama dengan 6 jawaban, kemudian diikuti oleh faktor budaya organisasi dengan 5 jawaban, kepuasan kerja 4 jawaban, disiplin kerja 1 jawaban, kompensasi 2 jawaban, motivasi 2 jawaban. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmir, (2016) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dituntut untuk dapat menggerakkan dan mempengaruhi karyawannya dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sukses atau tidaknya tujuan dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya tergantung pada pemimpin yang menggerakkan dan mempengaruhi sumber daya

manusia yang bekerja di organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki gaya kepemimpinan yang baik pula sehingga bawahannya bisa meningkatkan kinerja dengan efektif.

Menurut Hasibuan, (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Pemimpin dapat membawa karyawannya menuju pencapaian target organisasi yang telah di standarkan jika pemimpin dapat mengerti kelebihan dan kekurangan bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan, gaya kepemimpinan yang ada di BRI Cabang Thamrin untuk tingkat manajer dan supervisor pada umumnya adalah kombinasi gaya kepemimpinan birokratis dan partisipatif. Jenis kepemimpinan birokratis merupakan gaya yang patuh terhadap peraturan. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan birokratis membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

Pada kondisi tertentu, gaya kepemimpinan yang dilakukan adalah partisipatif, dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan mengenai masalah- masalah yang dihadapi dan mempertimbangkan saran-saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Hal ini dapat dilihat dari cara manager divisi, supervisor berkonsultasi dan menanyakan opini serta usulan bawahan

dan mendiskusikan dengan para bawahan mengenai keputusan yang akan diambil, sehingga karyawan merasa dihargai dan dibutuhkan dalam perusahaan.

Akan tetapi masih terdapat gaya kepemimpinan yang kurang tepat dilihat dari membuat kebijakan seperti contoh rapat kerja sampai tengah malam yang melebihi jam kerja normal yang bisa mengganggu kesehatan karyawan maupun rasa tidak nyaman dan apabila target tidak tercapai maka pimpinan akan mudah bersikap marah terhadap karyawan, hal ini menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dan berdampak kepada kurang optimalnya kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Edison dkk., (2016), dan Enny, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Budaya organisasi menjadi pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu membuat organisasi menjadi lebih baik, budaya yang dianut bersama diharapkan dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha bekerja lebih keras, dan memberikan kepuasan terhadap kerja karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan bisa tercapai sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi Robbins & Judge, (2015).

Nilai-nilai budaya organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin yaitu AKHLAK. AKHLAK yang dimaksud adalah Amanah,

kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Budaya organisasi yang selama ini terjadi di perusahaan juga menjadi pemicu kinerja karyawan yang kurang baik. Hal ini terbukti berdasarkan survey yang ada dilapangan banyak karyawan yang tidak menjalankan salah satu dari budaya organisasi yang ada yaitu adaptif. Jarang terdapat inovasi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dan Beberapa karyawan bukan berasal dari pendidikan perbankan sehingga kurang memiliki wawasan dan kenyamanan dalam bidang pekerjaannya serta kurang memahami budaya organisasi yang ada. Seharusnya dengan meratanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan menjadi tolak ukur kinerja karyawan dalam mengembangkan inovasi-inovasi yang dapat berguna untuk kemajuan perusahaan. jika diterapkan dengan baik maka seharusnya pelayanan dan kinerjanya sudah baik juga.

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Kepuasan kerja dapat dicapai oleh karyawan apabila harapan dari karyawan tersebut terpenuhi. Karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak pada peningkatan kinerja dari karyawan, dan begitu juga sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja maka dapat mempengaruhi kinerjanya. Menurut Hasibuan, (2016) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja karyawan Bank Bri Cabang Thamrin masih dinilai rendah tercermin dari hasil pekerjaan karyawan yang belum sesuai dengan yang ditetapkan Bank Bri Cabang Thamrin sehingga pimpinan dinilai mudah bersikap marah

terhadap karyawan dan kurang meratanya reward yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang belum tepat dan kurangnya penerapan budaya organisasi. Kurangnya kepuasan kerja karyawan menyebabkan karyawan tidak optimal dalam bekerja sehingga kinerja menjadi kurang optimal.

Setiap karyawan perlu mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawab utamanya, kinerja seperti apa yang harus dicapainya serta dapat mengukur sendiri sesuai indikator keberhasilannya. Banyak hal yang menjadi perhatian pihak manajemen guna mendorong kinerja karyawan diantaranya dalam kaitan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja bagi karyawannya. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam mengatur dan mengelola perjalanan organisasi/perusahaan. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang tepat dan efektif dalam pelaksanaan aktivitas pekerjaan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Kinerja karyawan kurang optimal dilihat dari karyawan belum bisa mencapai target yang ditetapkan dan karyawan belum dapat memberikan pelayanan yang prima kepada nasabah.
2. Penerapan gaya kepemimpinan yang belum tepat dilihat dari membuat kebijakan seperti rapat kerja sampai tengah malam yang melebihi jam kerja normal bisa mengganggu kesehatan karyawan maupun rasa tidak nyaman.
3. Budaya perusahaan berupa AKHLAK yang ada kurang berjalan dengan maksimal pada karyawan Bank Bri Cabang Thamrin sehingga kemampuan dalam berinovasi dan membangun kerjasama tidak berjalan dengan baik.
4. Kepuasan kerja yang dinilai rendah dilihat dari hasil pekerjaan karyawan yang belum sesuai yang diharapkan dan kurang meratanya *reward* yang diberikan.

1.3. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, pelatihan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan lain-lain. Namun dalam hal ini penelitian yang dilakukan hanya membatasi pada 3 (tiga) faktor saja yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Disamping itu penelitian ini juga membatasi objek penelitian hanya pada karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah di batasin sebelumnya maka di dapatlah sebuah rumusan masalah untuk penelitian ini. Adapun rumusan masalah pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin ?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin ?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin ?
4. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin ?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin ?
6. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi para Peneliti, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Medan Thamrin, diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi dan bahan pertimbangan atau masukan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan melalui pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja demi tercapainya tujuan perusahaan.
- b. Bagi Akademis, memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori – teori tentang telaah gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja menurut Masram & Mu'ah, (2015) adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hamali, (2016) kinerja adalah hasil yang dikeluarkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan waktu tertentu.

Menurut Bukit et al., (2017) kinerja adalah keberhasilan setiap organisasi mencapai tujuan, sangat ditentukan oleh kinerja para pekerjanya. Hal senada juga diungkapkan oleh Sumardjo & Priansa, (2018) kinerja adalah tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi.

Menurut Sopiah & Sangadji, (2018) kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Huseno, (2016) bahwa kinerja adalah sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang didapatkan oleh seorang karyawan dengan standar-standar yang telah diberikan perusahaan baik secara kualitas maupun secara kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Pada dasarnya tujuan dan manfaat kinerja adalah untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang dapat melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka sehingga menghasilkan pekerjaan dengan kualitas terbaik secara efektif dan efisien. Menurut Huseno, (2016) secara spesifik memberikan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan dalam organisasi.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.
5. Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.

Menurut Rivai (2013) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik Sumber Daya Manusia berfungsi.

Sedangkan menurut Enny, (2019) kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya :

1. Performance Improvement : yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja
2. Compensation Adjustment : yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya
3. Placement Decision : menentukan promosi, mutasi, atau penurunan jabatan

4. Training and Development Needs : mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan potensi yang dimiliki
5. Career Planning and Development : memandu untuk menentukan jenis karir dan pengembangan potensi yang dimiliki
6. Staffing Process Deficiencies : mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai
7. Informational Inaccuracies and Job Design Error : membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi
8. Equal Employment Opportunity : menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi
9. External Challenges : faktor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya
10. Feedback : memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun pegawai sendiri.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja yang maksimal dari seorang pegawai akan memberi manfaat bagi organisasi dan kinerja maksimal dari seorang pegawai merupakan tujuan yang diharapkan oleh suatu organisasi.

2.1.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan demi tujuan dari perusahaan itu sendiri dapat tercapai sebagaimana seharusnya. Oleh karena itu, manajer harus selalu menimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas-

tugasnya. Sekalipun harus diakui bahwa motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Sebagaimana menurut Enny, (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah 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 menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik

6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umumserta 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. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesame rekan kerja
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik

12. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya
13. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Menurut Sopiah & Sangadji, (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. *Personal factors* (Faktor individu)
2. *Leadership factors* (Faktor kepemimpinan)
3. *Team factors* (Rekan kerja/Faktor kelompok)
4. *System factors* (Faktor sistem)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang pegawai tidak dapat dipisahkan dari faktor – faktor yang dapat mempengaruhi baik buruk kinerja seorang pegawai. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai harus diperhatikan oleh organisasi guna mendorong terciptanya kinerja yang maksimal dari para pegawainya.

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Dalam mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar. Menurut Huseno, (2016) mengemukakan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan antara lain :

1. *Quality* : merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity* : merupakan jumlah yang dihasilkan
3. *Timelines* : merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu
4. *Cost effectiveness* : besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya
5. *Need for supervision* : kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact* : kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan

Menurut Robbins, (2016) kinerja karyawan dapat diukur oleh 5 indikator yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugasnya terhadap keterampilan dan kemampuan setiap karyawannya.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output.

4. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, bahan baku yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkatan seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Dari pendapat beberapa ahli diatas maka disimpulkan bahwa kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian serta beberapa aspek lainnya mempunyai pengaruh dalam kinerja karyawan.

2.1 2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat mampu mencerminkan besarnya tanggung jawab atasan kepada karyawannya. Ketika karyawan mendapat contoh kepemimpinan yang tepat dari atasan, hal ini mampu mendorong karyawan untuk bersikap disiplin didalam pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja. Oleh karena itu, diharapkan para pimpinan mampu memberikan contoh yang tepat bagi para karyawan ataupun pegawainya. Beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Kartono (2017) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah kebiasaan, watak, sifat, kepribadian, tempramen yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Rivai (2014) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan strategi yang digunakan seorang pemimpin untuk memengaruhi para karyawan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola strategi atau pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2013) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Supardo (2006) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan seorang pemimpin secara kompleks dimana bertujuan untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Robbins, S,P dan M Coulter, (2010) mengemukakan gaya kepemimpinan ialah seorang pemimpin yang melakukan pengawasan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga sasaran-sasaran organisasi dapat dicapai dengan perilaku atau gaya seorang pemimpin tersebut.

Pada dasarnya pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang mampu menyelesaikan berbagai masalah yang kompleks disertai dengan kreatifitas yang ada. Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai dan Kepemimpinan Sekretariat Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DKJN), Neil E Prayoga dalam kegiatan

knowledge sharing mengatakan bahwa pemimpin yang bertransformasi adalah pemimpin yang mampu menginspirasi, memiliki solusi yang kreatif, dan mampu memenuhi kebutuhan organisasi. Selain itu, Robbins dkk (2010) mengatakan bahwa pemimpin yang baik bukanlah pemimpin yang menyelesaikan masalah pribadinya, tetapi pemimpin yang berupaya membantu orang lain untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses atau strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk dapat memengaruhi para karyawan demi membantu tercapainya sasaran suatu organisasi.

2.1.2.2 Manfaat Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu proses yang sangat mempengaruhi suatu perusahaan dalam aspek keberhasilan mencapai seluruh targetnya. Terdapat setidaknya empat gaya kepemimpinan yang lahir dari berbagai tipe karakter seorang pemimpin. Ada lima manfaat gaya kepemimpinan yang bersifat hakiki yang perlu diketahui Danim (2014), yaitu:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak luar.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khususnya dalam hubungan ke dalam untuk menangani situasi konflik internal.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Menurut Mamik (2010) menyatakan bahwa ada dua manfaat seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya dalam mencapai tujuan tertentu, yaitu :

1. Berperan menjalankan tugas pemimpin yang meliputi pemberian perintah, pemberian saran, menawarkan informasi dan pendapat.
2. Berperan secara social memelihara kelompok agar para anggota dapat berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa manfaat gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa setiap gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin tetap harus sesuai dengan keadaan lingkungan kerja dan karyawannya agar dapat mengatasi dan mengarahkan karyawannya dalam berbagai kondisi didalam perusahaan.

2.1.2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin mempunyai cara dan gaya dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan menurut Thoah (2010) adalah pola atau perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi seseorang. Jenis-jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Danim (2014) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa penerimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Pemimpin menanggung beban kerja organisasi.
 - b. Bawahan, hanya sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
 - c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
 - d. Menentukan kebijakan sendiri
 - e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan.
 - f. Komunikasi dilakukan secara tertutup.
 - g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan organisasi yang bermutu dapat tercapai Danim, (2014). Menurut Thoha (2010) gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan bersama (pemimpin dan pengikut) dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama.
- b. Bawahan adalah komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- c. Disiplin yang tidak kaku
- d. Memecahkan masalah secara bersama.
- e. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan
- f. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Dengan kata lain, pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan (Danim, 2014) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Organisasi tidak punya pegangan yang kuat
- b. Memiliki kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- c. Mengiyakan semua saran.
- d. Lambat dalam membuat keputusan.
- e. Terlalu lemah pada bawahan.
- f. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Menurut Robbins dalam Fahmi, dkk (2014) Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Direktif.

Gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan..

2. Gaya kepemimpinan Suportif.

Gaya kepemimpinan suportif member perhatian kepada para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan.

3. Gaya kepemimpinan Partisipatif.

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran dari bawahan dalam rangka mengambil sebuah keputusan.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan lingkungan kerja dan karyawannya. Para pemimpin atau atasan harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dalam mengatasi, mengarahkan membimbing serta memotivasi karyawannya dalam berbagai kondisi dan permasalahan yang ada.

2.1.2.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerjasama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu. namun ada beberapa faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut, diantaranya adalah menurut H. Joseph Reitz, (2017) yaitu:

1. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.

5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Menurut Agus, (2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- b. Harapan dan perilaku atasan;
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Jika suatu perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sesuai faktor-faktor diatas maka karyawan akan melakukan kinerjanya secara baik dan lebih terorganisir sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin bukanlah hanya seseorang yang dapat memimpin saja, tetapi harus memiliki kekuatan, semangat untuk mengubah sikap sehingga

pegawai menjadi nyaman dengan pemimpin. Berikut ini beberapa indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil, haruslah sudah mempertimbangkan sebab dan akibat sehingga tidak terjadi salah dalam pengambilan keputusan.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang dapat mengakibatkan seorang karyawan untuk menggerakkan kemampuan (dalam bentuk keahlian maupun keterampilan, tenaga dan waktu) untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menjalankan kewajiban dalam rangka proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi harus dimiliki oleh setiap manusia dimuka bumi terutama oleh seorang pemimpin. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan dalam penyampaian pesan, pikiran, ide kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, baik secara langsung lisan maupun tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk dapat membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan dapat menggunakan kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk dalam hal memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada biasa, tegas hingga mengancam. Tujuan memberitahu dengan nada yang bervariasi ini adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik dan tepat.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada para karyawan. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban dalam hal menanggung, memikul jawab dan menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibat yang akan diterima.

6. Kemampuan mengendalikan emosional

Dalam memimpin sebuah organisasi atau karyawan, harus memiliki kemampuan dalam mengendalikan emosi. Emosi yang tidak stabil akan memengaruhi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan.

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Handoko, (2014) yaitu :

1. Pelaksanaan tugas.

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2. Memberi dukungan.

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3. Mengutamakan hasil dari pada proses.

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

4. Memberi petunjuk.

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Dari beberapa indikator diatas seorang dapat dilihat kesiapannya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Indikator gaya kepemimpinan akan berjalan efektif jika seseorang mau dan sadar untuk mengembangkan dirinya dengan melihat lingkungan dan orang-orang di sekitarnya, baik secara fisik maupun emosi. Dari sana kemudian muncul keselarasan antara ide dan tujuan bagi seorang pemimpin yang berkontribusi positif bagi perusahaan.

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki nilai-nilai yang harus ditanam dan dijalankan oleh setiap anggotanya. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku yang harus diaplikasikan dalam kehidupan kerja organisasi yang dalam hal ini akan

menjadikan sebagai faktor pembeda dari organisasi lainnya. Nilai-nilai budaya organisasi oleh semua anggotanya dapat berbeda, sehingga dapat menentukan kuat atau lemahnya suatu budaya organisasi yang dimiliki perusahaan.

Menurut Robbins, (2014), budaya perusahaan merupakan persepsi bersama atau suatu sistem dari makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sedangkan menurut Sondang, (2012) budaya organisasi sebagai persepsi yang sama dikalangan anggota organisasi tentang makna kehidupan bersama dalam organisasi. Hal ini tercermin pada cara berperilaku pegawai dalam organisasi. Salah satu implikasi seseorang agar diakui dan diterima sebagai anggota organisasi adalah pegawai bersedia dan mampu melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan sehingga tercipta kesepakatan bersama. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu suatu sistem dari makna bersama.

Menurut Enny, (2019) budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

Dari beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi merupakan nilai nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai arti yang sangat dalam karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa kualitas depan. Manfaat yang diperoleh antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki kesalahan, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain), mengurangi laporan berupa data-data dan informasi yang salah dan palsu.

Disamping itu, masih banyak manfaat lain, seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin yang meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan yang berkurang, tingkat absensi turun, adanya keinginan belajar terus, keinginan memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain Suhendi dan Anggara, (2018).

Budaya organisasi memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang, sebagai berikut Darodjat, (2015) :

1. Memahami pola kerja suatu perusahaan.
2. Mengimpelemtasikan pola kerja yang sesuai di tempat kerja.
3. Menciptakan suasana harmonis dengan patner kerja atau dengan klien.
4. Membangun rasa kerja sama terhadap rekan kerja dalam team.
5. Bisa beradaptasi dengan lingkungan secara baik.

Begitupun Darodjat, (2015) juga menambahkan manfaat budaya organisasi dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik.
2. Keterbukaan antara para individu dalam melakukan pekerjaan.
3. Saling bergotong royong apabila dalam suatu pekerjaan ada masalah yang sulit.
4. Menimbulkan rasa kebersamaan antara individu dengan individu lain dalam pekerjaan.
5. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi didunia luar (teknologi, masyarakat, sosial, ekonomi dan lain-lain).

Beberapa tujuan dan manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

2.1.3.3 Faktor - Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Banyak keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan apabila memiliki budaya organisasi yang sehat. Bila budaya perusahaan yang ada justru menurunkan tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan, mungkin hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang tidak baik. Untuk memperbaikinya, kita perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Menurut Robbin & Judge, (2015) mengungkapkan ada enam faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Observed Behavioral Regularities* (Keteraturan Perilaku Yang Diamati), yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms* (Norma), yakni berbagai perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan. Norma-norma membentuk berbagai ide menyangkut apa yang para anggota harus lakukan dan rasakan, bagaimana perilaku ini harus diatur, dan sanksi apa yang harus diterapkan ketika perilaku yang terjadi tidak sesuai dengan kebanyakan.
3. *Dominant Values* (Nilai Dominan), yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* (Filosofi), yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules* (Aturan), yakni adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. *Organization Climate* (Iklim Organisasi), yakni perasaan keseluruhan yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Sedangkan menurut Ardiana et al., (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor antara lain :

1. Faktor Karakter Perorangan
2. Faktor Etika Perusahaan
3. Faktor Pembagian Hak atau Kekuasaan
4. Faktor Struktur Organisasi

Kemudian menurut Yudhaningsih, (2011) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Kepemimpinan, organisasi harus memiliki pemimpin yang bisa diteladani dan didengar oleh bawahan.
2. Komunikasi, proses komunikasi harus dilaksanakan secara konsisten dan rutin sehingga perbedaan budaya (kebiasaan-kebiasaan) yang dibawa individu yang berbeda latar belakang akan mengalami penyesuaian bersama dengan tujuan organisasi.
3. Motivasi, motivasi merupakan pemberian daya penggerak dan menciptakan semangat kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terhubung dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan.

Dari beberapa teori diatas dapat dilihat bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi budaya organisasi. Semakin baik budaya organisasi yang dibuat perusahaan maka semakin baik pula tingkat produktivitas dan profitabilitas perusahaan.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Suatu organisasi membutuhkan analisis pada indikator-indikator budaya organisasi untuk mengetahui apa saja, dan seperti apa budaya yang ingin atau telah diterapkan pada suatu organisasi. Indikator-indikator budaya ini Menurut Adamy, (2016) Terdapat 7 indikator budaya organisasi dalam sebuah organisasi :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, sejumlah mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian pada hal-hal rinci, sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal detail
3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi pada orang, sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi
5. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu
6. Keagresifan, sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE-7/MBU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (Core Values

Akhlak) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara terdapat beberapa indikator budaya organisasi antara lain :

1. Amanah : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis : Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
5. Adaptif : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis

Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan amanah, kompeten, harmonis, loyal, dan beberapa aspek yang lain mempunyai pengaruh dalam budaya organisasi.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan 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. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Menurut Robbins dalam Triatna (2015), mengemukakan kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan

perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Handoko dalam Sutrisno (2016), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Locke dalam Wijono (2015), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

2.1.4.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat dilihat dari teorinya. Dari teori tersebut sebagian karyawan lebih puas dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan semakin banyak dan berkembang dari teori-teori yang mendukung dan menjelaskan kepuasan kerja karyawan. Menurut Syafrina (2018), mengemukakan teori-teori Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

Menurut Wibowo, (2014) terdapat dua teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu:

1. Two Factor Theory

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivators dan hygiene value theory.

2. Value Theory

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkat dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan jika semakin sedikit mereka menerima hasil maka karyawan merasa kurang puas dan begitu juga sebaliknya.

Teori kepuasan kerja dapat membuat para karyawan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Oleh sebab itu, karyawan diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang memberikan kepuasan maupun yang tidak memberi kepuasan. Beberapa teori ini juga menjelaskan bahwa karyawan bisa mengukur kepuasan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

2.1.4.3 Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan/kantor, terutama untuk menciptakan keadaan positif di dalam

lingkungan kerja. Berikut ini manfaat kepuasan kerja bagi pegawai dan perusahaan menurut Kresna, (2021) :

1. Bagi pegawai
 - a. Pegawai lebih produktif
 - b. Pegawai akan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan/kantor tempat mereka bekerja.
 - c. Pegawai memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka.
 - d. Pegawai akan loyal terhadap perusahaan.
 - e. Pegawai akan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standart waktu yang telah ditentukan sehingga menghemat waktu.
2. Bagi perusahaan/kantor:
 - a. Menarik dan memelihara pegawai yang berkualitas.
 - b. Membangkitkan semangat kerja dan kedisiplinan pegawai.
 - c. Mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan terutama pegawai ahli/profesional yang sangat besar peranannya demi kemajuan perusahaan.
 - d. Terhindar dari permasalahan-permasalahan yang ditimbulkan oleh pegawai.

Pada sebuah perusahaan, kepuasan kerja karyawan memiliki manfaat sebagai berikut Zoeldhan, (2013):

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
2. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan

4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
5. Mengurangi tingkat absensi
6. Mengurangi turnover
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
8. Meningkatkan motivasi kerja
9. Menimbulkan kematangan psikologis
10. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Dari kesimpulan dari beberapa teori diatas kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi pergantian, dan meningkatkan kehadiran, mengurangi kecelakaan, mengurangi stres kerja dan mengurangi serikat pekerja.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Bagi seorang pegawai tentu ingin mendapatkan kepuasan kerja dalam pekerjaannya. Bagi setiap pegawai tentu memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda pula. Perbedaan kebutuhan pegawai tentu menjadi tantangan pada manajemen sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan utama yang menunjang kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Sutrisno (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kesempatan untuk Maju

Dalam hal kesempatan untuk maju, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

2. Keamanan Kerja

Faktor keamanan kerja merupakan penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. Pengawasan

Dalam hal pengawasan, peran atasan yang buruk dapat mengakibatkan absensi yang tinggi dan juga turnover.

6. Faktor Intrinsik dari Pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang meliputi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek Sosial dalam Pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang baik antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja.

Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015), yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan Intelligence Quotients (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Perhatian pihak manajemen terhadap kebutuhan pegawai menjadi tugas utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai tentu juga akan berpengaruh terhadap kinerja dan produktifitas pegawai.

2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang dirasakan karyawan karena merasa senang baik dengan pekerjaannya atau perusahaannya karena merasa terpenuhi kebutuhannya. Indikator kepuasan karyawan juga berbeda-beda sesuai dengan pandangan dan hal yang dirasakan oleh individu tersebut. Menurut Afandi, (2018), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
2. Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
4. Pengawas, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Rekan kerja, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut Widodo, (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja,yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan.
5. promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanyakemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Dari Beberapa indikator diatas dapat kita gunakan untuk memberikan nilai dalam kepuasan kerja perusahaan yang dirasakan oleh karyawan, oleh karena itu setiap perusahaan harus memastikan kepuasan karyawannya dalam bekerja agar tercipta kinerja yang baik dari karyawannya.

2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Syahrudin Y (2019)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Bank Mandiri Cabang Samarinda	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil Penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Riko Junaidi dan Febsri Susanti (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UTPD BALTEKKOMDIK Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Barat	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Suharno Pawirosumarto,	The effect of work environment, leadership style, and organizational	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa leadership style,

	Purwanto, dan Rachmad Gunawan (2017)	culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	organizational culture, dan job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance
6	Ilham Himawan, M. Idrus Taba, dan Andi Reni (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Kerangka Konseptual adalah suatu hubungan/pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lain nya, berdasarkan masalah yang diteliti. Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.2.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Yukl dalam Budiarto & Prasetyo, (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019), Junaidi & Susanti, (2019), Pawirosumarto dkk., (2017) yang memiliki hasil kepemimpinan

dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sehingga melalui kepemimpinan tujuan organisasi dapat dicapai.

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang dapat memainkan perannya secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi, dan hasil kinerja yang tidak baik apabila tidak mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Penelitian Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), (Himawan dkk., 2019) ditemukan bahwa budaya organisasi budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Menurut Hansen dan Wernerfelt dalam Himawan dkk., (2019), bahwa budaya perusahaan dapat mempengaruhi cara orang dalam menetapkan target pribadi dan melakukan tugas dan mengelola sumber daya untuk mencapai kinerja. Budaya organisasi mempengaruhi cara di mana karyawan untuk berfikir dan menyelesaikan tugas agar standar kinerja perusahaan tercapai.

2.2.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Maharjan dalam Budiarto & Prasetyo, (2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan Pekerjaan yang mereka lakukan. Lund dalam Himawan dkk., (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan. Pendapat diatas sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019), Junaidi & Susanti, (2019) yang mengindikasi bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu pendapat Fauzan dalam Zhao dkk., (2015) gaya kepemimpinan merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi perilaku kerja yaitu seperti turn over karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawahannya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya.

2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dengan adanya budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Sami dkk., Zhao dkk., (2015). Wallach dalam Budiarto & Prasetyo, (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja, kecenderungan untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Syaharuddin, (2019), Budiarto & Prasetyo, (2019), Himawan dkk., (2019), Junaidi & Susanti, (2019), Widagdo & Roz, (2020) yang mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

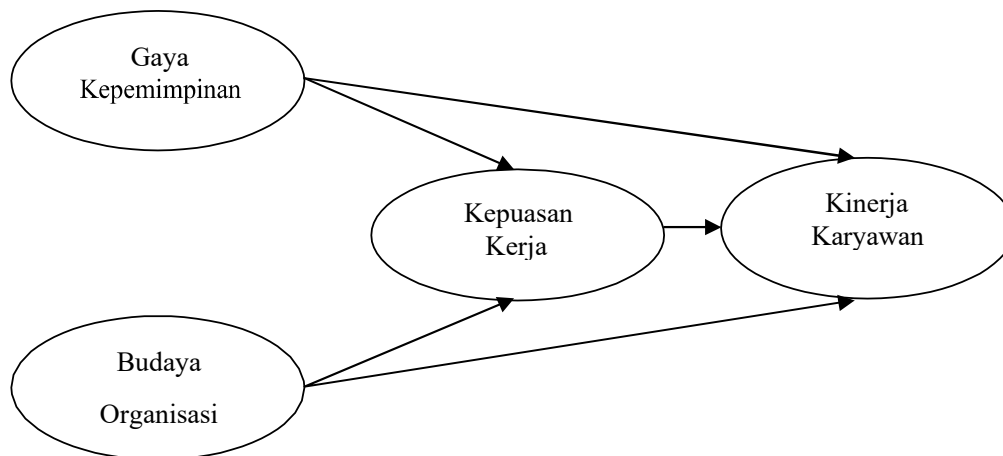
2.2.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak pada hubungan yang baik antara atasan dan bawahan yang berdampak pada situasi kerja yang menjadi nyaman. Situasi yang nyaman menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi sehingga kinerja karyawan bisa meningkat. Jadi karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Budiarto & Prasetyo, (2019) dan Himawan dkk., (2019).

2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan akan meningkat apabila memperhatikan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan budaya organisasi yang lebih kondusif. Jadi semakin baik budaya organisasi yang diciptakan maka karyawan akan semakin merasa puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang makin tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Budiarto & Prasetyo, (2019) dan Himawan dkk., (2019).

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka kerangka pikir penelitian disajikan pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan pertanyaan yang penting karena hipotesis ini merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, sebagaimana pendapat Sugiyono, (2018) Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data.

Berdasarkan pengertian hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
5. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah asosiatif kuantitatif. Menurut Sugiyono, (2018) asosiatif kuantitatif adalah penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan yang akan digunakan pada penelitian ini adalah hubungan kausal dimana yang menjadi variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan (X_1) dan budaya organisasi (X_2). Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu kinerja karyawan (Y) serta variabel intervening yaitu kepuasan kerja karyawan (Z).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT BRI Kantor Cabang Medan Thamrin yang beralamat di Jl. M.H Thamrin No 160, Kel. Sei Rengas II, Kec. Medan Area, Kota Medan, Sumatera Utara 20211.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juli 2022 sampai dengan Desember 2023.

Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

Kegiatan	Tahun												
	2022											2023	
	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari						
Pengajuan Judul	■												
Pra Riset	■	■											
Penyusunan Proposal		■	■	■									
Kolokium				■									
Melakukan Riset				■	■	■							
Pengumpulan Data							■	■					
Pengolahan Data dan Analisis Data								■	■	■			
Menyusun Hasil Akhir Riset									■	■	■		
Seminar Hasil											■		
Menyusun Tesis Sesuai dengan Hasil												■	■
Sidang Meja Hijau													■

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Beberapa pendapat ahli mengenai definisi populasi salah satunya menurut Silaen, (2018) populasi adalah keseluruhan dari objek atau individu yang memiliki karakteristik (sifat-sifat) tertentu yang akan diteliti . Keseluruhan total populasi di Bank BRI Kantor Cabang Thamrin berjumlah 53 orang, dimana karyawan tetap yang akan menjadi bagian untuk mengisi kuesioner mulai dari frontliner hingga tenaga pemasar bank

BRI cabang medan thamrin. Rincian populasi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2 Populasi Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Supervisor	2
2	Account Officer	24
3	Funding Officer	18
4	Petugas Dana dan Jasa Bnk	3
5	Petugas Administrasi Kredit	6
	Jumlah Total	53

Sumber : Bank BRI Cabang Thamrin

3.3.2 Sampel

Menurut Silaen, (2018) sampel adalah Sebagian dari populasi yang diambil dengan cara-cara tertentu untuk diukur atau diamati karakteristiknya. Teknik penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah sampling jenuh. Menurut Sugiyono, (2017) sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan mengambil keseluruhan populasi yang dijadikan untuk sampel. Dikarenakan populasi penelitian hanya berjumlah 53 orang yang akan dijadikan sampel.

3.4 Defenisi Operasional

Defenisi Operasional menurut Sugiyono, (2018) merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Defenisi operasional yang digunakan untuk penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi

Tabel 3.3 Defenisi Operasional Variabel

No	Variabel	Defenisi Operasional Variabel	Indikator
1	Kinerja Karyawan	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sumber : Sutrisno (2016)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian Sumber: Robbins (2016)
2	Kepuasan Kerja	Suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Sumber : Wijono (2015)	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Promosi 6. Lingkungan Kerja Sumber: Widodo (2015)
3	Gaya Kepemimpinan	Suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber : Hasibuan (2013)	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan 5. Tanggung jawab 6. Kemampuan mengendalikan emosional Sumber : Kartono (2017)
4	Budaya Organisasi	kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap Sumber : Enny (2019)	1. Amanah 2. Kompeten 3. Harmonis 4. Loyal 5. Adaptif 6. Kolaboratif Sumber : Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE – 7 /MBU /07 /2020 tentang nilai-nilai utama (Core Values) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang peneliti harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas).

Menurut Juliandi et al., (2015) pada penelitian ini alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner/angket

Menurut Juliandi et al., (2015) kuesioner merupakan pertanyaan/ pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, kuesioner/angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner/angket dibagikan kepada karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin. diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut :

Tabel 3.4 Skala Likert

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

Sumber : Sugiyono, (2018)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Cooper dan Schindler Abdillah & Jogiyanto, (2015) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas 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* (outer model) menggunakan dua pengujian, antara lain : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*), dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

3.6.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,6$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen menurut Abdillah & Jogiyanto, (2015).

Menurut Juliandi et al, (2014) menjelaskan bahwa tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Dengan begitu dapat menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[- \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

R = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir

σ_i^2 = Varians total

Kriteria pengujian realibilitas instrumen :

1. Jika nilai koefisien reabilitas $> 0,60$ maka instrumennya baik
2. Jika nilai koefisien reabilitas $> 0,60$ maka instrumennya kurang baik.

Uji reliabilitas 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 $> 0,6$.

3.6.1.2 *Discriminant Validity*

Menurut Ghozali, (2013) menyatakan bahwa validitas diskriminan (*discriminant validity*) dinilai berdasarkan cross loading factor dan membandingkan akar AVE dengan korelasi antar konstruk/variabel laten, *Cross loading factor* untuk mengetahui apakah variabel laten memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lain, jika korelasi indikator dengan variabel latennya memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator tersebut terhadap variabel laten lain, maka dikatakan variabel laten tersebut memiliki validitas diskriminan yang tinggi. Nilai AVE direkomendasikan $\geq 0,5$.

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

3.6.2.1 *R-square*

Menurut Juliandi, (2018) 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 baik atau buruk. Kriteria dari R-square adalah:

1. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.75 → maka model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.50 → maka model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai R^2 (*adjusted*) = 0.25 → maka model adalah lemah (buruk)

3.6.2.2 *F-Square*

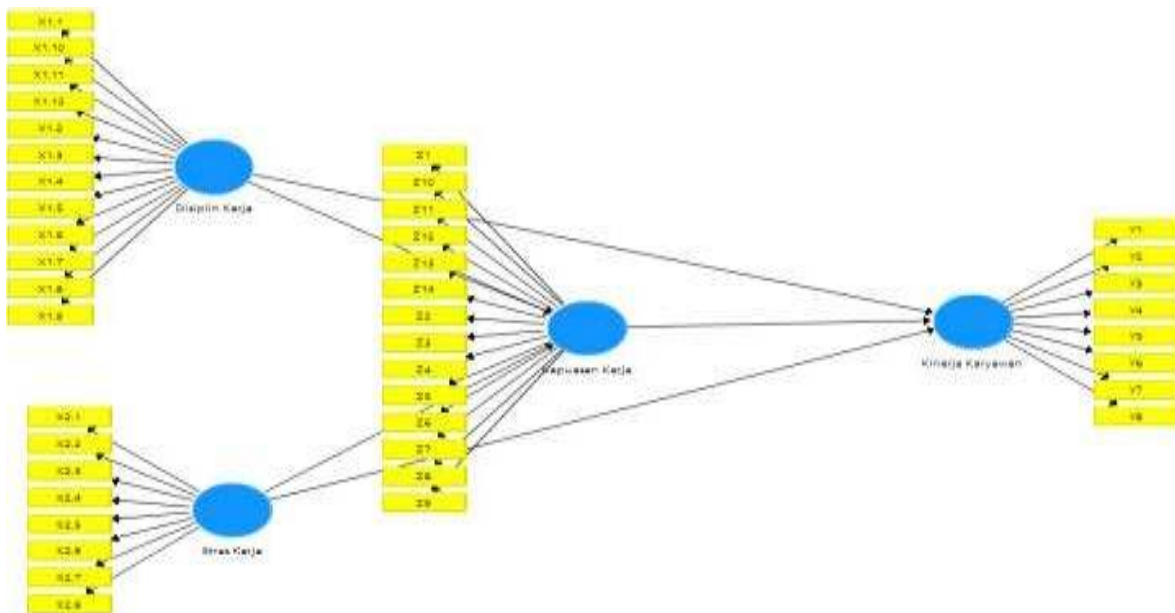
Pengukuran *f-square* atau f^2 *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran f^2 (*f-square*) disebut juga efek perubahan R^2 . Artinya perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan dapat memiliki dampak substantif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-square* adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai $f^2 = 0.02$ → efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai $f^2 = 0.15$ → efek yang sedang atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

3. Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.3. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur (*path analysis*) menurut Juliandi, *et al.*, (2016) bertujuan untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan sebagai variabel akibat.



Gambar 3.1. Analisis Jalur (*Analisis Path*)

Dalam pengujian berguna untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain secara langsung (tanpa

perantara) dan tidak langsung (dengan perantara). Analisis jalur mengandung 3 sub analisis, antara lain:

(a) pengaruh langsung; (b) pengaruh tidak langsung; dan (c) total efek.

Berikut ini hasil penjelasannya:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 terhadap Y, pengaruh X2 terhadap Y, pengaruh X1 terhadap Z, pengaruh X2 terhadap Z dan pengaruh Z terhadap Y. Agar lebih mudah, dapat dijelaskan sebagai berikut :

X1 \longrightarrow Z

X2 \longrightarrow Z

X1 \longrightarrow Y

X2 \longrightarrow Y

Z \longrightarrow Y

Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung adalah:

- a. Jika nilai koefisien jalur 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.
- b. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*)

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05 maka tidak signifikan (Juliandi et, al, 2018).

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Indirect effect merupakan hasil perkalian dari dua pengaruh langsung yang dinyatakan signifikan jika dua pengaruh tersebut signifikan. Pengaruh tidak langsung adalah hubungan dari X1 terhadap Y melalui variabel Z dan variabel X2 terhadap Y melalui Z. Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Secara sederhana dapat disajikan sebagai berikut :

X1 → Z → Y

X2 → Z → Y

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung adalah :

- a. Jika nilai *P-Values* < 0.05 maka signifikan, artinya pengaruhnya adalah tidak langsung.
- b. Jika nilai *P-Values* > 0.05 maka tidak signifikan, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Efek (*Total Effect*)

Menurut Juliandi et, al., (2014) Total efek (*total effect*) merupakan total dari pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 14 pernyataan untuk variabel Gaya Kepemimpinan (XI), 12 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2), 10 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), 12 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket tersebut telah disebarkan kepada 53 karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin. Keseluruhan responden telah mengembalikan angket tersebut kepada peneliti.

Hasil tabulasi 53 responden tersebut diolah menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 53 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	28	52.8	52.8	52.8
	Perempuan	25	47.2	47.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah laki-laki yang menjadi responden penelitian ini adalah 28 orang atau sebesar 52,8% sedangkan responden perempuan adalah sebanyak 25 orang atau sebesar 47,2%. Ini menunjukkan bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini di dominasi oleh karyawan laki-laki.

4.1.1.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan pendidikan terakhir dari 53 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN TERAKHIR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	9	17.0	17.0	17.0
	S1/S2	44	83.0	83.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.2 diketahui bahwa responden terbanyak terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan S1-S2 yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 83%, kemudian diikuti pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 yaitu sebanyak 9 orang atau sebesar 17%. Dengan demikian sebagian besar karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merupakan Sarjana.

4.1.1.3 Deskripsi Lama Bekerja Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan lama bekerja dari 53 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	29	54.7	54.7	54.7
	6-10 Tahun	17	32.1	32.1	86.8
	> 10 Tahun	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.3 diketahui bahwa jumlah responden karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun terdiri dari 29 orang atau sebesar 54,7%, karyawan yang sudah bekerja lebih dari 6-10 tahun adalah 17 orang atau sebesar 32,1%, dan karyawan yang sudah bekerja selama > 10 tahun sebanyak 7 orang atau sebesar 13,2%. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang sudah bekerja selama 1-5 tahun.

4.1.1.4 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 53 responden, dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini :

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 Tahun	30	56.6	56.6	56.6
	30-40 Tahun	20	37.7	37.7	94.3
	>40 Tahun	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan pada tabel 4.4 diketahui bahwa responden karyawan yang berusia 20-30 tahun berjumlah 30 orang atau sebesar 56,6%, karyawan yang berusia 31-40 tahun berjumlah 20 orang atau sebesar 37,7%, dan karyawan yang berusia > 40 tahun berjumlah 3 orang atau sebesar 5,7%. Dengan demikian bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berusia yang 20-30 tahun.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	20	37.7	17	32.1	8	15.1	7	13.2	1	1.9	53	100
2	12	22.6	19	35.8	16	30.2	6	11.3	0	0	53	100
3	23	43.4	13	24.5	8	15.1	5	9.4	4	7.5	53	100
4	16	30.2	17	32.1	9	17.0	7	13.2	4	7.5	53	100
5	23	43.4	18	34.0	8	15.1	4	7.5	0	0	53	100
6	16	30.2	22	41.5	12	22.6	3	5.7	0	0	53	100
7	11	20.8	17	32.1	18	34.0	6	11.3	1	1.9	53	100
8	16	30.2	21	39.6	7	13.2	7	13.2	2	3.8	53	100
9	19	35.8	10	18.9	13	24.5	7	13.2	4	7.5	53	100
10	16	30.2	13	24.5	17	32.1	5	9.4	2	3.8	53	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 Saya selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 20

karyawan (37,7%) dan setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan dalam bekerja.

2. Untuk pernyataan Y.2 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 12 karyawan (22,6%), setuju sebesar 19 karyawan (35,8%) dan kurang setuju sebesar 16 karyawan (30,2%). Dengan demikian bahwa beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan.

Dari pernyataan Y.1 dan Y.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kualitas dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dengan perkataan lain bahwa kualitas kerja karyawan adalah baik meskipun masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan.

1. Untuk pernyataan Y.3 Saya diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (43,4%) dan setuju sebesar 13 karyawan (24,5%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja perusahaan.
2. Untuk pernyataan Y.4 Saya mampu bekerja dengan optimal, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%) dan setuju sebesar 17

karyawan (32,1%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin bekerja secara optimal.

Dari pernyataan Y.3 dan Y.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kuantitas dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, artinya kuantitas kerja karyawan memenuhi target.

1. Untuk pernyataan Y.5 Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (43,4%) dan setuju sebesar 18 karyawan (34%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Untuk pernyataan Y.6 Saya mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%) dan setuju sebesar 22 karyawan (41,5%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat mempercepat pekerjaan sebelum batas waktunya.

Dari pernyataan Y.5 dan Y.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Ketepatan Waktu dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dalam arti karyawan bekerja tepat waktu.

1. Untuk pernyataan Y.7 Saya mampu memanfaatkan fasilitas ditempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya, responden menjawab sangat setuju sebesar 11 karyawan (20,8%), yang menjawab setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu memanfaatkan fasilitas ditempat kerja sebagai penunjang pekerjaan.

2. Untuk pernyataan Y.8 Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%) dan setuju sebesar 21 karyawan (39,6%). Dengan demikian bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu berkomitmen dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Dari pernyataan Y.7 dan Y.8 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Efektifitas dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, artinya karyawan efektif dalam bekerja dan menggunakan peralatan perusahaan.

1. Untuk pernyataan Y.9 Saya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan jobdesk yang ditetapkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 19 karyawan (35,8%) dan setuju sebesar 10 karyawan (18,9%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu melaksanakan tugas sesuai jobdesk perusahaan.
2. Untuk pernyataan Y.10 Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari karyawan lain, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%), setuju sebesar 13 karyawan (24,5%) dan kurang setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin cukup mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari karyawan lain.

Dari pernyataan Y.9 dan Y.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemandirian dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat

Indonesia Cabang Thamrin, dalam arti karyawan bekerja dengan baik meskipun masih ada yang memerlukan bantuan orang lain.

Kesimpulan yang didapatkan dari angket kinerja karyawan secara umum menyatakan bahwasanya kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dari semua indikator tergolong baik sesuai dengan harapan perusahaan. Meskipun dari indikator kualitas masih ada yang belum menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan begitupun pada indikator kemandirian masih ada karyawan yang masih membutuhkan bantuan dari orang lain.

4.1.2.2 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	23	43.4	16	30.2	9	17.0	4	7.5	1	1.9	53	100
2	17	32.1	20	37.7	12	22.6	4	7.5	0	0	53	100
3	28	52.8	8	15.1	8	15.1	7	13.2	2	3.8	53	100
4	11	20.8	26	49.1	8	15.1	4	7.5	4	7.5	53	100
5	15	28.3	19	35.8	16	30.2	2	3.8	1	1.9	53	100
6	18	34.0	24	45.3	7	13.2	4	7.5	0	0	53	100
7	13	24.5	20	37.7	14	26.4	6	11.3	0	0	53	100
8	18	34.0	17	32.1	10	18.9	2	3.8	6	11.3	53	100
9	15	28.3	13	24.5	17	32.1	7	13.2	1	1.9	53	100
10	17	32.1	16	30.2	13	24.5	7	13.2	0	0	53	100
11	18	34.0	19	35.8	10	18.9	6	11.3	0	0	53	100
12	22	41.5	12	22.6	10	18.9	7	13.2	2	3.8	53	100
13	21	39.6	15	28.3	9	17.0	7	13.2	1	1.9	53	100
14	20	37.7	17	32.1	12	22.6	4	7.5	0	0	53	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 Pemimpin selalu mengikutsertakan saya dan karyawan lain dalam mengambil keputusan, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (43,4%) dan yang menjawab setuju sebesar 16 karyawan (30,2%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pemimpin selalu mengikutsertakan setiap karyawan dalam mengambil keputusan.
2. Untuk pernyataan X1.2 Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan kerja sangat terbuka dan menyenangkan, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan setuju sebesar 20 karyawan (37,7%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa bahwa komunikasi antara atasan dan bawahan sangat terbuka dan menyenangkan.
3. Untuk pernyataan X1.3 Pemimpin selalu menghargai gagasan yang saya berikan, responden menjawab sangat setuju sebesar 28 karyawan (52,8%) dan setuju sebesar 8 karyawan (15,1%). Dengan demikian beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa bahwa atasannya sudah menghargai gagasan para bawahannya.

Dari pernyataan X1.1, X1.2 dan X1.3 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Mengambil Keputusan dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dalam arti pimpinan cukup tanggap dalam mengambil keputusan.

1. Untuk pernyataan X1.4 Pemimpin selalu memberikan perhatian dan motivasi kepada saya untuk selalu giat dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 11 karyawan (20,8%) dan setuju sebesar 26 karyawan (49,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan mampu memberikan perhatian dan motivasi dalam bekerja.
2. Untuk pernyataan X1.5 Pemimpin mampu mendorong saya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas, responden menjawab sangat setuju sebesar 15 karyawan (28,3%) dan setuju sebesar 19 karyawan (35,8%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan mampu mendorong dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.

Dari pernyataan X1.4 dan X1.5 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Memotivasi dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dalam arti pimpinan dapat memotivasi karyawannya.

1. Untuk pernyataan X1.6 Pemimpin mampu mengajak saya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis, responden menjawab sangat setuju sebesar 18 karyawan (34%) dan setuju sebesar 24 karyawan (45,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan mampu mngajak karyawan untuk bekerja dengan tim yang solid dan harmonis.
2. Untuk pernyataan X1.7 Pemimpin selalu berkomunikasi dengan baik kepada saya mengenai strategi yang akan dilakukan, responden menjawab sangat setuju sebesar 13 karyawan (24.5%), setuju sebesar 20 karyawan (37,7%) dan

kurang setuju sebesar 14 karyawan (26.4%). Dengan demikian beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa bahwa pimpinan berkomunikasi dengan baik kepada karyawan mengenai strategi yang akan dilakukan

3. Untuk pernyataan X1.8 Pimpinan selalu menghargai setiap perbedaan pendapat saya dan karyawan lain untuk tujuan yang lebih baik, responden menjawab sangat setuju sebesar 18 karyawan (34%) dan yang menjawab setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan selalu menghargai setiap pendapat karyawannya.

Dari pernyataan X1.6, X1.7 dan X1.8 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Komunikasi kurang dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dilihat dari masih cukup banyak yang menjawab kurang setuju pada pernyataan X1.7 Pemimpin selalu komunikasi mengenai strategi yang akan dilakukan kepada karyawan.

1. Untuk pernyataan X1.9 Pemimpin berpartisipasi membantu menyelesaikan pekerjaan saya saat mengalami kesulitan maupun kesalahan, responden menjawab sangat setuju sebesar 15 karyawan (28,3%), yang menjawab setuju sebesar 13 karyawan (24,5 %) dan kurang setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa bahwa pimpinan kurang berpartisipasi membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan jika bawahannya mengalami kesulitan.

2. Untuk pernyataan X1.10 Pemimpin memiliki kemampuan dalam membimbing saya bekerja, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan setuju sebesar 16 karyawan (30,2%). Dengan demikian beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa puas dengan pimpinan yang memiliki kemampuan dalam membimbing setiap karyawannya

Dari pernyataan X1.9, dan X1.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Mengendalikan Bawahan kurang dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan perusahaan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dilihat dari masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju pada pernyataan X1.9 Pemimpin berpartisipasi membantu menyelesaikan pekerjaan saya saat mengalami kesulitan maupun kesalahan.

1. Untuk pernyataan X1.11 Pemimpin bertanggung jawab atas kesalahan yang telah saya perbuat, responden menjawab sangat setuju sebesar 18 karyawan (34%) dan setuju sebesar 19 karyawan (35,8%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan bertanggung jawab dalam kesalahan yang karyawan lakukan.
2. Untuk pernyataan X1.12 Pemimpin tanggap dalam mengambil keputusan ketika ada masalah, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (41,5%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan tanggap dalam pengambilan keputusan.

Dari pernyataan X1.11, dan X1.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1. Untuk pernyataan X1.13 Saya merasa pemimpin dapat mengatur emosinya dan tidak mudah marah, responden menjawab sangat setuju sebesar 21 karyawan (39,6%) dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian menurut beberapa karyawan pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat mengatur emosi dan tidak mudah marah kepada bawahannya.
2. Untuk pernyataan Saya merasa pemimpin selalu dapat mengendalikan saya ketika ada pekerjaan yang belum selesai, responden menjawab sangat setuju sebesar 20 karyawan (37,7%) dan setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa pimpinan dapat mengendalikan bawahan ketikan ada pekerjaan yang belum selesai

Dari pernyataan X1.13, dan X1.14 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kemampuan Mengendalikan Emosional dapat dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan perusahaan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Dapat disimpulkan dengan pernyataan di atas mengenai variabel gaya kepemimpinan menunjukan bahwa secara umum gaya kepemimpinan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin telah berjalan dengan baik dari setiap indikator, namun masih kurang dalam penerapannya pada kemampuannya berkomunikasi dan mengendalikan bawahannya.

4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel budaya organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	10	18.9	17	32.1	15	28.3	9	17.0	2	3.8	53	100
2	17	32.1	13	24.5	13	24.5	9	17.0	1	1.9	53	100
3	19	35.8	10	18.9	13	24.5	9	17.0	2	3.8	53	100
4	15	28.3	15	28.3	13	24.5	6	11.3	4	7.5	53	100
5	23	43.4	12	22.6	8	15.1	10	18.9	0	0	53	100
6	21	39.6	20	37.7	11	20.8	1	1.9	0	0	53	100
7	16	30.2	15	28.3	14	26.4	8	15.1	0	0	53	100
8	17	32.1	15	28.3	12	22.6	5	9.4	4	7.5	53	100
9	15	28.3	17	32.1	14	26.4	5	9.4	2	3.8	53	100
10	20	37.7	15	28.3	12	22.6	6	11.3	0	0	53	100
141	22	41.5	10	18.9	10	18.9	8	15.1	3	5.7	53	100
12	23	43.4	12	22.6	9	17.0	6	11.3	3	5.7	53	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel budaya organisasi yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh amanah, responden menjawab sangat setuju sebesar 10 karyawan (18.9%), setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan kurang setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh amanah.
2. Untuk pernyataan X2.2 Saya selalu merasa senang apabila diberikan tugas, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan setuju

sebesar 13 karyawan (24,5%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu merasa senang dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan.

Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Amanah dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, namun belum maksimal karena masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju dalam pernyataan selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh Amanah.

1. Untuk pernyataan X2.3 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebesar 19 karyawan (35,8%) dan setuju sebesar 10 karyawan (18,9%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Untuk pernyataan X2.4 Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan benar, responden menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat mengerjakan pekerjaan dengan benar.

Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kompeten dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dalam hal ini berarti karyawan mempunyai kompetensi yang baik dibidangnya.

1. Untuk pernyataan X2.5 Saya selalu rukun dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan

(43,4%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu rukun dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain.

2. Untuk pernyataan X2.6 Saya selalu berdiskusi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 21 karyawan (39,6%) dan setuju sebesar 20 karyawan (37,7%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu berdiskusi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari pernyataan X2.5 dan X2.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Harmonis dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, Dalam hal ini berarti karyawan dapat menjaga keharmonisan di lingkungan kerja.

1. Untuk X2.7 pernyataan Saya selalu menaati aturan dan tata tertib perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%) dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu menaati aturan dan tata tertib perusahaan.
2. Untuk pernyataan X2.8 Saya selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian saya untuk memajukan dan melindungi citra perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin selalu memberikan segala kemampuannya dalam bekerja.

Dari pernyataan X2.7 dan X2.8 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Loyal dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, Hal ini menandakan bahwasanya karyawan memiliki loyalitas yang baik.

1. Untuk pernyataan X2.9 Saya mampu melihat dan mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi di dalam perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 15 karyawan (28,3%) Dan setuju sebesar 17 karyawan (32,1%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu melihat dan mengetahui perubahan yang terjadi di perusahaan.
2. Untuk pernyataan X2.10 Saya mengikuti dan memahami perkembangan terhadap kebijakan baru didalam pekerjaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 20 karyawan (37,7%) dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu mengikuti perkembangan dan kebijakan baru diperusahaan.

Dari pernyataan X2.9 dan X2.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Adaptif dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, artinya karyawan memiliki sifat adaptif.

1. Untuk pernyataan X2.11 Saya dan rekan kerja saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (41,5%) dan setuju menjawab 10 karyawan (18,9%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Untuk pernyataan Saya peduli apabila ada rekan kerja yang berhalangan dalam menyelesaikan pekerjaannya, responden menjawab sangat setuju sebesar 23 karyawan (34,3%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%), dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin peduli apabila rekan kerja yang berhalangan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari pernyataan X2.11 dan X2.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator Kolaboratif dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, artinya karyawan memiliki sifat kolaboratif.

Dapat disimpulkan dari pernyataan di atas mengenai variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa secara umum budaya organisasi PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin telah berjalan dengan baik dari setiap indikator, namun masih kurang dalam penerapannya pada indikator amanah.

4.1.2.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	20.8	20	37.7	15	28.3	7	13.2	0	0	53	100
2	21	39.6	12	22.6	13	24.5	7	13.2	0	0	53	100
3	20	37.7	15	28.3	10	18.9	8	15.1	0	0	53	100
4	17	32.1	13	24.5	14	26.4	8	15.1	1	1.9	53	100
5	22	41.5	18	34.0	7	13.2	5	9.4	1	1.9	53	100
6	22	41.5	14	26.4	13	24.5	4	7.5	0	0	53	100
7	25	47.2	12	22.6	8	15.1	7	13.2	1	1.9	53	100
8	16	30.2	19	35.8	13	24.5	4	7.5	1	1.9	53	100
9	13	24.5	18	34.0	13	24.5	3	5.7	6	11.3	53	100

10	21	39.6	12	22.6	11	20.8	9	17.0	0	0	53	100
11	26	49.1	12	22.6	9	17.0	6	11.3	0	0	53	100
12	18	34.0	21	39.6	9	17.0	4	7.5	1	1.9	53	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja yang diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Z.1 Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan, responden menjawab sangat setuju sebesar 11 karyawan (20,8%), setuju sebesar 20 karyawan (37,7%) dan kurang setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa sudah puas dengan gaji yang di berikan perusahaan.
2. Untuk pernyataan Z.2 Saya menerima gaji sesuai dengan kompetensi yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju sebesar 21 karyawan (39,6%), setuju sebesar 12 karyawan (22,6%) dan kurang setuju sebesar 13 karyawan (24,5%) Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin merasa gaji yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kompetensi yang dimiliki setiap karyawan.

Dari pernyataan Z.1, dan Z.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Gaji sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, namun belum maksimal dilihat masih ada karyawan yang menjawab kurang setuju.

1. Untuk pernyataan Z.3 Saya senang bekerja karena sesuai dengan kompetensi, responden menjawab sangat setuju sebesar 20 karyawan (37,7%) dan setuju sebesar 15 karyawan (28,3%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat

Indonesia Cabang Thamrin sudah bekerja dengan kompetensi yang dimilikinya.

2. Untuk pernyataan Z.4 Saya senang mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan sendiri, responden menjawab sangat setuju sebesar 17 karyawan (32,1%) dan setuju sebesar 13 karyawan (24,5%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mampu bertanggung jawab dengan hasil pekerjaannya.

Dari pernyataan Z.3, dan Z.4 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Pekerjaan itu sendiri sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1. Untuk pernyataan Z.5 Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (41,5%) dan setuju sebesar 18 karyawan (34%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin senang bekerja dengan rekan kerjanya.
2. Untuk pernyataan Z.6 Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan solusi perbaikan jika saya melakukan kesalahan, responden menjawab sangat setuju sebesar 22 karyawan (41,5%) dan setuju sebesar 14 karyawan (26,4%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin dapat memberikan solusi dalam kesalahan rekan kerja lainnya.

Dari pernyataan Z.5, dan Z.6 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Rekan kerja sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1. Untuk pernyataan Z.7 Saya senang dengan atasan yang selalu memberikan motivasi kepada bawahan, responden menjawab sangat setuju sebesar 25 karyawan (47,2%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin sudah merasa puas atas pimpinan yang memberikan motivasi kepada bawahannya.
2. Untuk pernyataan Z.8 Saya senang dengan atasan yang menerima saran dari bawahan, responden menjawab sangat setuju sebesar 16 karyawan (30,2%) dan setuju sebesar 19 karyawan (35,8%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin senang atas pimpinan yang menerima saran para bawahannya.

Dari pernyataan Z.7, dan Z.8 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Atasan sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

1. Untuk pernyataan Z.9 Saya senang dengan objektivitas yang digunakan untuk promosi, responden menjawab sangat setuju sebesar 13 karyawan (24,5%), setuju sebesar 18 karyawan (34%) dan kurang setuju sebesar 13 karyawan (24,5%). Dengan demikian beberapa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin kurang senang dengan objektivitas dalam promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

2. Untuk pernyataan Z.10 Saya senang dengan penerapan sistem promosi di perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebesar 21 karyawan (39,6%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin senang dalam promosi yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari pernyataan Z.9, dan Z.10 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Promosi sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, namun masih ada yang kurang merasa senang dengan objektifitas yang digunakan untuk promosi dilihat masih ada yang menjawab kurang setuju.

1. Untuk pernyataan Z.11 Lingkungan kerja saya sudah cukup baik, responden menjawab sangat setuju sebesar 26 karyawan (49,1%) dan setuju sebesar 12 karyawan (22,6%). Dengan demikian karawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin sudah merasa bahwa lingkungan kerja sudah cukup baik.
2. Untuk pernyataan Z.12 Lingkungan kerja saya sudah membuat saya nyaman, responden menjawab sangat setuju sebear 18 karyawan (34%) dan setuju sebesar 21 karyawan (39,6%). Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin sudah merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan.

Dari pernyataan Z.11, dan Z.12 diatas maka disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja dengan Lingkungan kerja sudah diberikan dengan baik oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Dapat disimpulkan dari pernyataan di atas mengenai variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja yang diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin telah berjalan dengan baik dari setiap indikator namun masih kurang dalam penerapannya dalam indikator gaji dan promosi.

4.2 Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain : (1) *construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9 Composite Reliability

<i>Variable</i>	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.958
Budaya Organisasi (X2)	0.938
Kinerja Karyawan(Y)	0.952
Kepuasan Kerja (Z)	0.955

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan (Y) adalah $0.958 > 0.6$.

2. Variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja (Y) adalah $0.938 > 0.6$
3. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Gaya Kepemimpinan (X1) adalah $0.952 > 0.6$
4. Variabel Budaya Organisasi (X2) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Budaya Organisasi (X2) adalah 0.955

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminat validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Kriteria nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) dinyatakan valid adalah $> 0,5$ (Juliandi, 2018).

Tabel dibawah ini menunjukkan hasil *AVE* (*Avarage Variant Extracted*).

Tabel 4.10 Hasil AVE (*Avarage Variant Extracted*)

Variabel/Konstruk	<i>AVE</i> (<i>Avarage Variant Extracted</i>)	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.618	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.567	Valid
Kinerja Karyawan(Y)	0.666	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.638	Valid

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *AVE* (*Avarage Variant Extracted*) setiap variabel adalah $>$ dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid.

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. *Ruke of thumb* yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* $>$ dari 0,7. Jika

korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Cross Loading

No	Butir Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)						
1	X1.1	0,850	0,796	0,816	0,781	Valid
2	X1.10	0,815	0,738	0,808	0,802	Valid
3	X1.11	0,752	0,665	0,669	0,669	Valid
4	X1.12	0,717	0,704	0,689	0,689	Valid
5	X1.13	0,794	0,788	0,764	0,790	Valid
6	X1.14	0,809	0,763	0,797	0,806	Valid
7	X1.2	0,692	0,577	0,661	0,592	Valid
8	X1.3	0,830	0,785	0,788	0,749	Valid
9	X1.4	0,737	0,705	0,697	0,683	Valid
10	X1.5	0,792	0,722	0,778	0,746	Valid
11	X1.6	0,794	0,769	0,798	0,777	Valid
12	X1.7	0,825	0,776	0,818	0,823	Valid
13	X1.8	0,842	0,804	0,832	0,827	Valid
14	X1.9	0,739	0,658	0,670	0,693	Valid
Budaya Organisasi (X2)						
1	X2.1	0,326	0,417	0,368	0,303	Valid
2	X2.10	0,795	0,797	0,815	0,761	Valid
3	X2.11	0,826	0,845	0,813	0,832	Valid
4	X2.12	0,812	0,805	0,787	0,801	Valid
5	X2.2	0,450	0,567	0,472	0,407	Valid
6	X2.3	0,592	0,679	0,591	0,605	Valid
7	X2.4	0,659	0,721	0,649	0,678	Valid
8	X2.5	0,830	0,865	0,812	0,864	Valid
9	X2.6	0,763	0,833	0,766	0,745	Valid
10	X2.7	0,721	0,809	0,737	0,708	Valid
11	X2.8	0,739	0,784	0,716	0,750	Valid
12	X2.9	0,739	0,789	0,753	0,726	Valid

Kinerja Karyawan (Y)						
1	Y.1	0,788	0,804	0,834	0,779	Valid
2	Y.10	0,764	0,682	0,811	0,730	Valid
3	Y.2	0,779	0,767	0,819	0,794	Valid
4	Y.3	0,828	0,866	0,836	0,856	Valid
5	Y.4	0,734	0,769	0,754	0,739	Valid
6	Y.5	0,798	0,800	0,851	0,801	Valid
7	Y.6	0,711	0,632	0,727	0,699	Valid
8	Y.7	0,816	0,778	0,865	0,797	Valid
9	Y.8	0,839	0,794	0,868	0,834	Valid
10	Y.9	0,810	0,721	0,848	0,776	Valid
Kepuasan Kerja (Z)						
1	Z1	0,584	0,609	0,616	0,686	Valid
2	Z10	0,802	0,785	0,791	0,839	Valid
3	Z11	0,784	0,739	0,79	0,822	Valid
4	Z12	0,809	0,836	0,806	0,843	Valid
5	Z2	0,782	0,749	0,801	0,839	Valid
6	Z3	0,749	0,746	0,75	0,777	Valid
7	Z4	0,62	0,593	0,611	0,668	Valid
8	Z5	0,779	0,75	0,771	0,801	Valid
9	Z6	0,818	0,788	0,794	0,848	Valid
10	Z7	0,844	0,787	0,836	0,846	Valid
11	Z8	0,798	0,754	0,795	0,803	Valid
12	Z9	0,77	0,781	0,788	0,812	Valid

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi 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 discriminat validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *Cronbach alpha* > 0.60 , maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.952	0.958	Reliabel
Budaya Organisasi (X2)	0.927	0.938	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0.944	0.952	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.948	0.955	Reliabel

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan sajian data 4.12 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian nilai *cronch's alpha* dan *composite reliability* $> 0,60$. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Inner Model

4.2.2.1 Uji F- Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari

suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.13 Nilai *F-Square*

Variabel	<i>F-Square</i>
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.332
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.054
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.153
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.808
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.167
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.225
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.102

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan dari tabel 4.13 diketahui bahwa:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.332 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
2. Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.054 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
3. Pengaruh Kepuasan kerja (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y) memiliki F^2 sebesar 0.153 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).

4. Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Z) memiliki F^2 sebesar 0.808 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
5. Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Z) memiliki F^2 sebesar 0.167 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
6. Pengaruh Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh Kepuasan kerja (Z) memiliki F^2 sebesar 0.225 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
7. Pengaruh Budaya organisasi (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) dimediasi oleh Kepuasan kerja (Z) memiliki F^2 sebesar 0.102 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-Square adalah bagian proporsi variasi nilai 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 hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansi (baik), (2) jika nilai sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang), (3) jika nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk).

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square

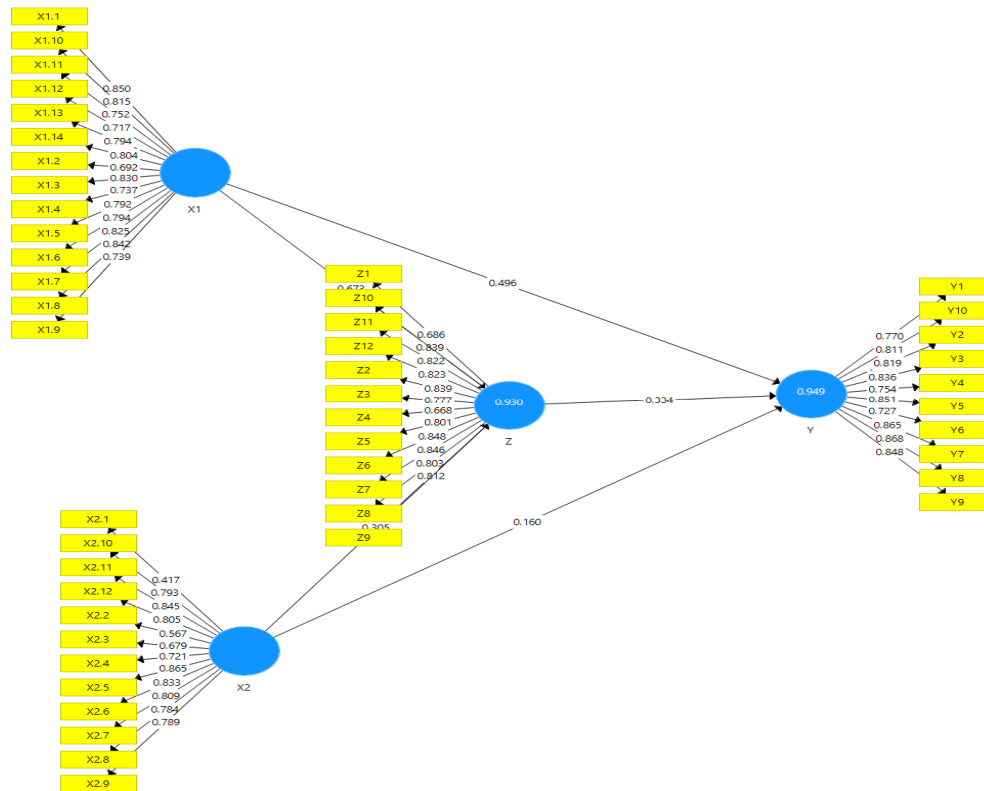
	R Square	R Square Adjusted
<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.949	0.945
<i>Kepuasan Kerja (Z)</i>	0.930	0.927

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square diatas adalah sebagai berikut: R-Square Adjusted model jalur 1 = 0.945 artinya kemampuan variabel X yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Y (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 94,5% dengan demikian model tergolong substansi (kuat), dan (2) R-Square jalur II = 0.927 artinya kemampuan variabel X gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan Z (kepuasan kerja) adalah sebesar 92,7 % dengan demikian model tergolong substansi (kuat).

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar path coefficient berikut ini:



Gambar 4.1 Path Coefficient

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

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:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika nilai jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika 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 berlawanan

arah, jika 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).

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4.15 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.496	0.488	0.126	3.920	0.000
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.160	0.165	0.077	2.075	0.039
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.334	0.337	0.119	2.812	0.005
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0.673	0.666	0.100	6.716	0.000
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.305	0.312	0.101	3.029	0.003

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan tabel 4.15 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.496 dengan nilai P-Values sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.160 dengan nilai P-Values sebesar $0.039 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.334 dengan nilai P-Values sebesar $0.005 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.673 dengan nilai P-Values sebesar $0.000 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.305 dengan nilai P-Values sebesar $0.003 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi

eksogen terhadap variabel yang dipengaruhi endogen yang dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) Jika P-Values < 0.05 maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) 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 suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 *Specific Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.225	0.226	0.093	2.416	0.016
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.102	0.103	0.045	2.252	0.025

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0,225, dengan nilai P-Values sebesar $0,016 < 0,05$, Sehingga dapat disimpulkan

bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien jalur (kolom *original sample*) sebesar 0.102 dengan nilai P-Values sebesar $0,025 < 0,05$, Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin (Hipotesis Diterima).

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total efek merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (Pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.17 Total Effect

	<i>Tstatistics</i> (<i>O/STDEV</i>)	<i>P-Values</i>
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	8.854	0.000
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	3.181	0.002
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.812	0.005
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	6.716	0.000
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	3.029	0.003
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.416	0.016
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	2.252	0.025

Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3.0 (2022)

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, Kesimpulan dari nilai pengaruh total efek adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan X1 (Gaya Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai Tstatistics ($O/STDEV|$) adalah sebesar 8.854 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
2. Total efek untuk hubungan X2 (Budaya Organisasi) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai Tstatistics ($O/STDEV|$) adalah 3.181 dengan P-values $0.002 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. Total efek hubungan Z (Kepuasan Kerja) dan Y (Kinerja Karyawan) dengan nilai Tstatistics ($O/STDEV|$) adalah sebesar 2.812 dengan P-values $0.005 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. Total efek untuk hubungan X1 (Gaya Kepemimpinan) dan Z (Kepuasan Kerja) dengan nilai Tstatistics ($O/STDEV|$) adalah sebesar 6.716 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. Total efek untuk hubungan X2 (Budaya Organisasi) dan Z (kepuasan kerja) dengan nilai Tstatistics ($O/STDEV|$) adalah sebesar 3.029 dengan P-values $0.003 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
6. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Bri Cabang Thamrin, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan langsung sebesar 8.854 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan tidak langsung sebesar 2.416.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Bri Cabang Thamrin, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan langsung sebesar 3.181 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan tidak langsung sebesar 2.252.

4.3 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.496 dan nilai P-Values = 0.000 < 0.05. Nilai t hitung sebesar 3.920 > t tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syaharuddin, 2019) dan (Budiarto & Prasetyo, 2019). Namun berbeda dengan penelitian Siagian & Khair, (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dimana

penerapan gaya kepemimpinan yang baik yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan akan menciptakan hasil kerja yang melebihi standart sehingga membuat kinerja karyawannya meningkat. Namun hal ini berbanding terbalik dari penelitian dilapangan yang saya lakukan, masih banyak karyawan yang belum merasa puas akan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan sehingga mempengaruhi kinerja para karyawan. Hal ini bisa di lihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 25 karyawan dari 53 karyawan yang menjawab 17 kurang setuju, 7 tidak setuju, dan 1 sangat tidak setuju dari pernyataan “Pemimpin berpartisipasi membantu menyelesaikan pekerjaan saya saat mengalami kesulitan maupun kesalahan”. Karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan pimpinan belum maksimal sehingga membuat kinerja para karyawan menjadi kurang optimal. Oleh karena itu diharapkan agar pimpinan dapat meningkatkan gaya kepemimpinannya dengan baik sehingga membuat para karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang yang optimal sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.160 dan nilai P-Values = 0.039

< 0.05 . Nilai t hitung sebesar $2.075 > t$ tabel 1.96 . Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019). Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, Penerapan budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Namun hal ini berbeda yang terjadi dilapangan, masih banyak karyawan yang merasa budaya organisasi di perusahaan dalam penerapannya masih rendah. Hal ini bisa dilihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 26 karyawan dari 53 karyawan menjawab 15 kurang setuju, 9 tidak setuju, dan 2 sangat tidak setuju dari pernyataan “Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan penuh Amanah” Hal ini bisa dilihat penerapan budaya organisasi yang masih rendah pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin sehingga karyawan masih belum dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu diharapkan agar pimpinan perusahaan dapat meningkatkan

penerapan budaya organisasi kepada karyawannya sehingga meningkatkan kinerja karyawannya.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.334 dan nilai P-Values = $0.005 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $2.812 > t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019). Hal ini juga sesuai dengan teori menurut Enny, (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dimana dengan kepuasan kerja yang tinggi yang terjadi pada karyawan akan meningkatkan kinerja karyawannya. kepuasan kerja yang digambarkan pada kepuasan gaji, promosi,

supervisi dan kerjasama antar pekerja sangat besar pengaruhnya untuk peningkatan kinerja. Untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini berbanding terbalik dengan yang terjadi di lapangan, masih banyak karyawan yang merasa kurang puas dalam bekerja sehingga tidak memaksimalkan kinerjanya. Berdasarkan jawaban responden terdapat 23 karyawan dari 53 karyawan yang menjawab 14 kurang setuju, 8 tidak setuju, 1 sangat tidak setuju dari pernyataan “Saya senang mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan sendiri”. Oleh karena itu perusahaan diharapkan agar meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya dengan cara memberikan reward dan tidak mudah bersikap marah kepada karyawan, hal ini dapat meningkatkan kinerja para karyawan tersebut.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan atau dapat disimpulkan semakin baik tingkat kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.673 dan nilai P-Values = 0.000 < 0.05. Nilai t hitung sebesar 6.176 > t tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019), (Himawan dkk., 2019) dan (Junaidi & Susanti, 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, Pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bawahannya sehingga mampu mempengaruhi kepuasan kerja para karyawannya. Hal ini berbeda dengan yang terjadi di tempat penelitian, masih banyak karyawan yang merasa gaya kepemimpinan yang diberikan oleh atasan masih rendah hal ini bisa dilihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 20 karyawan dari 53 karyawan yang menjawab 14 kurang setuju dan 6 tidak setuju dari pernyataan “Pemimpin selalu berkomunikasi dengan baik kepada saya mengenai strategi yang akan dilakukan”. Oleh karena itu pimpinan diharapkan agar meningkatkan gaya kepemimpinannya sehingga karyawan merasa nyaman dan menciptakan rasa kepuasan dalam bekerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.305 dan nilai P-Values = 0.003

< 0.05 . Nilai t hitung sebesar $3.029 > t$ tabel 1.96 . Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019), dan (Sami dkk., Zhao dkk., 2015).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, penerapan budaya organisasi yang sesuai dengan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Namun hal ini berbeda yang terjadi dilapangan, masih banyak karyawan yang merasa penerapan budaya organisasi di dalam perusahaan masih rendah sehingga menyebabkan kepuasan kerja yang juga rendah hal ini bisa dilihat dari jawaban responden bahwasanya terdapat 21 karyawan dari 53 karyawan yang menjawab 10 kurang setuju, 8 tidak setuju, dan 3 sangat tidak setuju dari pernyataan “Saya dan rekan kerja saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat”. Oleh karena itu diharapkan kepada perusahaan untuk meningkatkan penerapan budaya organisasi dengan cara melibatkan para karyawan dalam membuat inovasi dalam pekerjaan, hal ini akan membuat karyawan merasa ikut terlibat dalam pekerjaan tersebut dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.6 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.225 dan nilai P-Values = $0.016 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar 2.416 > t tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (Ha diterima). Dengan demikian, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dimana dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat kepuasan kerja yang baik sehingga para karyawan akan memberikan kinerja yang maksimal. Namun hal ini berbanding terbalik dilapangan, masih banyak karyawan yang belum merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan sehingga para karyawan belum merasa puas dalam bekerja dan para karyawan tersebut belum memberikan kinerja yang maksimal pula. Berdasarkan jawaban responden terdapat 20 karyawan dari 53 karyawan yang

menjawab 13 kurang setuju dan 7 tidak setuju untuk pernyataan “Pemimpin memiliki kemampuan dalam membimbing saya bekerja”. Oleh karena itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan gaya kepemimpinan yang lebih baik pula dengan di perantara oleh kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.105 dan nilai P-Values = $0.025 < 0.05$. Nilai t hitung sebesar $2.252 > t$ tabel 1.96. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak (H_a diterima). Dengan demikian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Budiarto & Prasetyo, 2019) dan (Himawan dkk., 2019).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin, dimana semakin baik penerapan budaya organisasi yang diciptakan perusahaan maka karyawan akan semakin merasa puas, sehingga akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi. Namun hal ini berbeda dengan yang terjadi dilapangan, masih banyak karyawan yang merasa bahwa budaya organisasi di perusahaan terlalu monoton sehingga para karyawan kurang merasa nyaman dan membuat rasa kepuasan kerja menurun sehingga menyebabkan kinerja yang menurun juga. Berdasarkan jawaban responden terdapat 18 karyawan dari 53 karyawan yang menjawab 12 kurang setuju dan 6 tidak setuju untuk pernyataan “Saya mengikuti dan memahami perkembangan terhadap kebijakan baru didalam pekerjaan”. Oleh karena itu dalam pencapaian kinerja karyawan yang lebih baik diutamakan dalam peningkatan ataupun penerapan budaya organisasi yang lebih baik pula dengan di perantarai oleh kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin adalah sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.
6. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga dapat mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan optimal.
3. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat meningkatkan penerapan budaya organisasi yang ada dengan maksimal agar terciptanya budaya organisasi yang baik bagi perusahaan sehingga memudahkan karyawan mendapatkan kenyamanan dalam bekerja.
4. Pimpinan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya dengan cara memberikan reward yang sesuai dan selalu berusaha untuk bisa mengendalikan emosi kepada karyawannya.
5. Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat menerapkan budaya perusahaan berupa AKHLAK dengan maksimal untuk

terus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi sehingga dapat memberikan inovasi-inovasi terbaik kepada perusahaan.

6. Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam hal menghargai karyawan lainnya apapun latar belakangnya untuk menumbuhkan keharmonisan dalam menjunjung budaya perusahaan.
7. Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Thamrin diharapkan dapat lebih meningkatkan kerjasama dalam bekerja kepada sesama rekan kerja yang ada sehingga waktu dalam penyelesaian masalah yang ada dilapangan dapat ditangani dengan cepat dan tidak mengganggu operasional berjalan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang untuk lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi Kinerja Karyawan hanya menggunakan faktor Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, variabel Kepuasan Kerja digunakan sebagai variabel intervening sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen Kinerja Karyawan
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui

kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Unimal Press.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Agustini, F. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medanatera.
- Agus, Setiawan Bahar dan Abd. Muhith. 2013. *Transformational Leadershif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik Internasional). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–46.
- Anggereni, N. W. E. S. (2018). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Kabupaten Buleleng. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 10(2), 606–615. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v10i2.20139>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1097>
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Social and Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi Dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Manajemen Press.

- Ernawati, E. (2020). *Pengaruh Manajerial Kepala Sekolah, Supervisi dan Disiplin Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru MAN Sekabupaten Deli Serdang*. *1*(3), 41–55.
- Fathurahman, F. M. (2020). Pengaruh Pelatihan SDM Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, *2*(1), 35–46. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i1.324>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center For Academic Publishing Service.
- Handayani, S., & Berutu, N. R. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Dan Disiplin Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Belawan Sumatera Utara). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, *4*(1), 79–93. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v4i1.7847>
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Reitz H Joseph and Jewell Linda N. 1981. *Group Effectiveness in Organizations*. Universitas Michigan : Scott Foresman.
- Harmen, H., & Siregar, D. A. M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kota Medan. *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, *3*(3), 168–185. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i3.5816>
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>

- Huseno, T. (2016). *Kinerja Pegawai Tinjauan Dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative.
- Ilyas, G. B., Alam, S., & Tamsah, H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 4(1), 17–42.
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Quality of Work Life Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1572–1593. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Isnada, I. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *E-Jurnal Katalogis*, 4(2), 62–75.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press.
- Kasmir, K. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. RajaGrafindo Persada.
- Krisyanto, E. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inkabiz Indonesia, Tangerang Selatan. *Jurnal Semarak*, 2(3), 31–45. <https://doi.org/10.32493/smk.v2i3.3480>
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(01), 219–231.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja RosdaKarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja RosdaKarya.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Silaen, S. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi Dan Tesis*. In Media.
- Sopiah, S., & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.

- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulaefi, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 8–21. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>
- Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*. Alfabeta.
- Sunaryo, S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101–114. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1101>
- Supomo, R., & Hurhayati, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Stephen, Robbins (2015), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Papas Sinar Sinanti.
- Tewal, B., Adolfini, A., Pandowo, M. H. C., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi*. Patra Media Grafindo.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3363>
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1), 58–65.
- Wibowo, W. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, F. A., & Maliki, B. I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif*. RajaGrafindo Persada.

Lampiran 1



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Jl. Denal No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111
<https://pascasarjana.umsu.ac.id> pps@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor	: 1474/IL3.AU/UMSU-PPs/F/2022	Medan, 30 Rabi'ul Awwal 1444 H
Lamp.	: -	26 Oktober 2022 M
Hal	: <i>Permohonan Izin Riset</i>	

Kepada Yth :
PT. BRI Cabang Thamrin Medan
di
T e m p a t . -

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama	: RAUDAH RAHMAINI JANNAH SITORUS	
NPM	: 2020030064	
Prodi	: Magister Manajemen/MSDM	
Judul Tesis	: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING	

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



SPO
Prinsip Setuju
Sesuai arahan pinca
+ 9/11/22



Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Cc. File



Lampiran 2

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG THAMRIN

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden : _____
2. Jenis Kelamin : Laki - laki Perempuan
3. Usia : _____ Tahun
4. Masa Kerja : 0 – 1 Tahun 2 – 4 Tahun >4 tahun
5. Tingkat Pendidikan : S2 S1 D3 SMA SLTA

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berilah tanda checklist (√) pada salahsatu pilihan jawaban yang tersedia pada masing – masing pernyataan.
2. Kuesioner dibawah ini memuat sejumlah pernyataan. Bapak/Ibu diminta untuk memberikan tanggapan atas pernyataan yang ada pada kuesioner ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.

KETERANGAN

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

1. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Ops				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya selalu menjaga kerapian, kebersihan dan keteraturan saat bekerja					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang diinginkan perusahaan					
Kuantitas						
1	Saya diberikan kesempatan berinisiatif sendiri untuk mencapai target kerja yang ditetapkan pimpinan					
2	Saya mampu bekerja dengan optimal					
Ketepatan Waktu						
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
2	Saya mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan					
Efektifitas						
1	Saya mampu memanfaatkan fasilitas ditempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya					
2	Saya mempunyai komitmen dan tanggung jawab dalam bekerja					
Kemandirian						
1	Saya mampu melaksanakan tugas sesuai dengan jobdesk yang ditetapkan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa bantuan dari karyawan lain					

2. Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	KS	TS	STS
Kemampuan Mengambil Keputusan						
1	Pemimpin selalu mengikutsertakan saya dan karyawan lain dalam mengambil keputusan					
2	Komunikasi antara atasan, bawahan dan rekan kerja sangat terbuka dan menyenangkan					
3	Pemimpin selalu menghargai gagasan yang saya berikan					
Kemampuan Memotivasi						
1	Pemimpin selalu memberikan perhatian dan motivasi kepada saya untuk selalu giat dalam bekerja					
2	Pemimpin mampu mendorong saya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas					
Kemampuan Komunikasi						
1	Pemimpin mampu mengajak saya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis					
2	Pemimpin selalu berkomunikasi dengan baik kepada saya mengenai strategi yang akan dilakukan					
3	Pimpinan selalu menghargai setiap perbedaan pendapat saya dan karyawan lain untuk tujuan yang lebih baik					
Kemampuan Mengendalikan Bawahan						
1	Pemimpin berpartisipasi membantu menyelesaikan pekerjaan saya saat mengalami kesulitan maupun kesalahan					
2	Pemimpin memiliki kemampuan dalam membimbing saya bekerja					
Tanggungjawab						
1	Pemimpin bertanggung jawab atas kesalahan yang telah saya perbuat					
2	Pemimpin tanggap dalam mengambil keputusan ketika ada masalah					
Kemampuan Mengendalikan Emosional						
1	Saya merasa pemimpin dapat mengatur emosinya dan tidak mudah marah					
2	Saya merasa pemimpin selalu dapat mengendalikan saya ketika ada pekerjaan yang belum selesai					

3. Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	KS	TS	STS
Amanah						
1	Saya dapat memenuhi janji dan komitmen atas apa yang telah di sepakati oleh perusahaan					
2	Saya berani mengambil resiko dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada saya dan bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan Tindakan yang dilakukan.					
Kompeten						
1	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan atasan dengan kualitas terbaik					
2	Dengan kompetensi yang saya miliki, saya dapat membantu rekan kerja					
Harmonis						
1	Saya selalu rukun dan bekerja sama dengan rekan kerja yang lain					
2	Saya selalu berdiskusi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan					
Loyal						
1	Saya selalu menaati aturan dan tata tertib perusahaan					
2	Saya selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian saya untuk memajukan dan melindungi citra perusahaan					
Adaptif						
1	Saya mampu melihat dan mengetahui perubahan-perubahan yang terjadi di dalam perusahaan					
2	Saya mengikuti dan memahami perkembangan terhadap kebijakan baru didalam pekerjaan					
Kolaboratif						
1	Saya dan rekan kerja saling bekerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
2	Saya peduli apabila ada rekan kerja yang berhalangan dalam menyelesaikan pekerjaannya					

No	Pernyataan	Opsi				
		SS	S	KS	TS	STS
Gaji						
1	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kebutuhan					
2	Saya menerima gaji sesuai dengan kompetensi yang saya miliki					
Pekerjaan Itu Sendiri						
1	Saya senang bekerja karena sesuai dengan kompetensi					
2	Saya senang mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan sendiri					
Rekan Kerja						
1	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi					
2	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan solusi perbaikan jika saya melakukan kesalahan					
Atasan						
1	Saya senang dengan atasan yang selalu memberikan motivasi kepada bawahan					
2	Saya senang dengan atasan yang menerima saran dari bawahan					
Promosi						
1	Saya senang dengan objektifitas yang digunakan untuk promosi					
2	Saya senang dengan penerapan sistem promosi di perusahaan					
Lingkungan Kerja						
1	Lingkungan kerja saya sudah cukup baik					
2	Lingkungan kerja saya sudah membuat saya nyaman					

4. Kepuasan Kerja

Lampiran 3

HASIL JAWABAN KUESIONER PENELITIAN

1. Kinerja Pegawai (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	total Y
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44
5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	44
5	3	4	5	5	5	3	4	3	3	40
3	3	5	4	5	5	3	4	5	5	42
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	45
4	3	5	5	5	3	3	4	4	4	40
4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	46
4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	47
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	48
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49
5	3	5	5	4	4	3	4	3	3	39
5	4	5	4	5	3	4	5	3	4	42
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	45
5	3	5	3	3	4	3	4	3	3	36
5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	44
5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	39
5	3	5	5	4	4	3	4	4	4	41
4	3	5	4	4	3	3	4	3	3	36
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	44
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	44
5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	43
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	47
3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	41
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47
5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	46
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	27
2	3	1	1	3	3	3	2	2	3	23
3	3	2	1	4	4	3	3	3	3	29
2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	33
3	2	3	1	4	4	2	2	3	3	27
2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	22
1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	22
4	3	1	2	4	4	4	2	4	2	30

4	2	3	2	4	3	3	3	1	1	26
2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	20
5	4	5	3	4	4	4	3	4	4	40
2	3	1	2	2	2	2	1	1	3	19
5	4	4	1	4	5	4	4	4	3	38
2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	20
2	3	2	4	3	3	3	2	5	5	32
3	3	3	3	2	3	2	1	1	2	23
4	5	4	4	5	5	3	4	3	3	40
5	4	5	3	5	5	4	5	5	4	45
3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	32
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	48
4	4	5	3	5	4	3	5	2	3	38
4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	33
5	5	4	5	5	5	4	4	3	3	43

2. Gaya Kepemimpinan (X1)

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	total X1
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	63
5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	63
5	5	5	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	61
5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	64
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	65
5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	57
5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	66
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	66
5	5	5	4	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	63
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	63
5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	56
5	5	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	4	57
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	62
4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	4	62
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	66
4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	2	55
4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	57
4	3	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	5	3	54
4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	60

4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	65
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	64
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	65
3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	58
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	64
5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	66
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
3	2	2	3	3	3	2	4	2	3	3	2	3	3	38
2	3	1	1	3	3	3	2	2	3	3	1	2	2	31
3	3	2	1	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	43
2	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	45
3	3	3	1	2	4	2	1	1	2	2	3	3	3	33
2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	30
1	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	2	1	3	31
4	4	4	4	3	4	3	1	3	2	3	3	4	3	45
2	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4	2	40
3	4	3	3	3	2	2	1	3	2	3	5	2	2	38
5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	4	60
3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2	5	2	3	35
4	4	3	3	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	53
3	2	1	1	1	2	3	3	2	2	5	1	2	3	31
4	5	5	4	3	2	3	2	4	3	2	2	2	3	44
3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	38
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	2	4	5	59
5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	3	5	4	63
4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	4	45
4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	47
5	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	63
5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	64
4	2	2	3	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	52
3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	48
4	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	60

3. Budaya Organisasi (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	TOTAL X2
5	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4	53
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
5	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	4	49
3	5	5	4	5	5	3	2	5	5	3	5	50
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	56
4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	49
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	56

5	4	4	5	5	5	2	3	3	5	5	5	51
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	57
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	53
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	52
3	3	5	3	4	3	3	5	3	4	5	4	45
4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	51
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
3	5	5	4	5	5	5	4	3	3	5	4	51
3	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	5	49
3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	2	52
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	56
4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	5	3	47
2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	47
1	2	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47
3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	53
3	2	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	49
3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	4	5	47
2	2	3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	49
2	1	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	49
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	47
3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	32
5	2	2	1	2	3	3	1	2	2	1	1	25
3	5	4	1	2	4	3	2	3	4	2	1	34
2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	37
3	3	3	1	2	4	2	1	3	3	3	1	29
2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	26
1	3	2	2	3	3	2	1	1	3	2	2	25
4	3	1	3	2	4	4	3	4	3	1	3	35
4	2	3	4	3	3	3	2	4	2	3	4	37
2	2	1	3	2	2	3	3	2	2	1	3	26
5	4	5	3	4	4	4	2	5	4	5	3	48
2	2	2	5	2	3	2	3	1	2	2	2	28
2	4	3	4	5	4	5	4	4	2	4	5	46
2	2	5	1	2	3	2	3	3	2	2	2	29
4	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	33
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	32
4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	51
3	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	52
4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	39
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	37
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	58
4	4	5	3	5	4	3	4	3	3	2	2	42
4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	40

5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	58
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4. Kepuasan Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	TOTAK Z
4	3	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	50
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	53
3	3	5	3	4	3	3	5	3	3	5	4	44
4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	4	4	52
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	58
3	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	54
3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	4	47
3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	55
4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	56
4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	51
3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	47
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	54
4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	51
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
5	4	4	5	5	5	2	3	3	4	5	4	49
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	48
3	4	3	3	5	5	3	3	3	4	4	4	44
4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	53
4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	56
5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	57
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	54
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	55
4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	56
5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	57
3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	48
2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	3	2	32
4	3	2	3	4	2	2	1	1	2	5	1	30
2	2	2	2	3	3	4	2	1	2	3	3	29
4	3	3	2	4	2	3	3	4	3	4	3	38
4	4	4	3	3	3	3	3	1	2	3	3	36
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	27
2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	28
3	2	3	3	4	3	4	3	1	3	2	4	35
4	3	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	38
3	2	3	5	2	2	2	2	1	3	2	2	29

3	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	4	49
2	2	2	5	2	3	2	3	1	2	2	2	28
2	4	3	4	5	4	5	4	4	2	4	5	46
2	2	5	1	2	3	2	3	3	2	2	2	29
4	3	2	2	2	3	2	3	2	4	3	3	33
3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	32
4	5	4	2	4	5	4	5	4	4	5	5	51
3	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	52
4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	39
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	38
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	57
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	56
3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	49
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	41
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59

Lampiran 4

Deskripsi Data Responden

BERDASARKAN JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI LAKI	28	52.8	52.8	52.8
	PEREMPUAN	25	47.2	47.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIPLOMA A	9	17.0	17.0	17.0
	S1/S2	44	83.0	83.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BERDASARKAN LAMA BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 TAHUN	29	54.7	54.7	54.7
	6-10 TAHUN	17	32.1	32.1	86.8
	> 10 TAHUN	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

BERDASARKAN USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 TAHUN	30	56.6	56.6	56.6
	30-40 TAHUN	20	37.7	37.7	94.3
	>40 TAHUN	3	5.7	5.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Lampiran 5

Deskripsi Variabel Penelitian

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	7	13.2	13.2	15.1
	KS	8	15.1	15.1	30.2
	S	17	32.1	32.1	62.3
	SS	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	KS	16	30.2	30.2	41.5
	S	19	35.8	35.8	77.4
	SS	12	22.6	22.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5
	TS	5	9.4	9.4	17.0
	KS	8	15.1	15.1	32.1
	S	13	24.5	24.5	56.6
	SS	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5

	TS	7	13.2	13.2	20.8
	KS	9	17.0	17.0	37.7
	S	17	32.1	32.1	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	KS	8	15.1	15.1	22.6
	S	18	34.0	34.0	56.6
	SS	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	5.7	5.7	5.7
	KS	12	22.6	22.6	28.3
	S	22	41.5	41.5	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	6	11.3	11.3	13.2
	KS	18	34.0	34.0	47.2
	S	17	32.1	32.1	79.2
	SS	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	7	13.2	13.2	17.0
	KS	7	13.2	13.2	30.2
	S	21	39.6	39.6	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5
	TS	7	13.2	13.2	20.8
	KS	13	24.5	24.5	45.3
	S	10	18.9	18.9	64.2
	SS	19	35.8	35.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	5	9.4	9.4	13.2
	KS	17	32.1	32.1	45.3
	S	13	24.5	24.5	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	4	7.5	7.5	9.4
	KS	9	17.0	17.0	26.4
	S	16	30.2	30.2	56.6
	SS	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	KS	12	22.6	22.6	30.2
	S	20	37.7	37.7	67.9
	SS	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	7	13.2	13.2	17.0
	KS	8	15.1	15.1	32.1
	S	8	15.1	15.1	47.2
	SS	28	52.8	52.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5
	TS	4	7.5	7.5	15.1
	KS	8	15.1	15.1	30.2
	S	26	49.1	49.1	79.2
	SS	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	2	3.8	3.8	5.7
	KS	16	30.2	30.2	35.8
	S	19	35.8	35.8	71.7
	SS	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	KS	7	13.2	13.2	20.8
	S	24	45.3	45.3	66.0
	SS	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	KS	14	26.4	26.4	37.7
	S	20	37.7	37.7	75.5
	SS	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	11.3	11.3	11.3
	TS	2	3.8	3.8	15.1
	KS	10	18.9	18.9	34.0
	S	17	32.1	32.1	66.0
	SS	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	7	13.2	13.2	15.1
	KS	17	32.1	32.1	47.2
	S	13	24.5	24.5	71.7
	SS	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	13.2	13.2	13.2
	KS	13	24.5	24.5	37.7
	S	16	30.2	30.2	67.9
	SS	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	KS	10	18.9	18.9	30.2
	S	19	35.8	35.8	66.0
	SS	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	7	13.2	13.2	17.0
	KS	10	18.9	18.9	35.8
	S	12	22.6	22.6	58.5
	SS	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	7	13.2	13.2	15.1
	KS	9	17.0	17.0	32.1
	S	15	28.3	28.3	60.4
	SS	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	KS	12	22.6	22.6	30.2
	S	17	32.1	32.1	62.3
	SS	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	9	17.0	17.0	20.8
	KS	15	28.3	28.3	49.1
	S	17	32.1	32.1	81.1
	SS	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	9	17.0	17.0	18.9
	KS	13	24.5	24.5	43.4
	S	13	24.5	24.5	67.9
	SS	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	9	17.0	17.0	20.8
	KS	13	24.5	24.5	45.3
	S	10	18.9	18.9	64.2
	SS	19	35.8	35.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5
	TS	6	11.3	11.3	18.9
	KS	13	24.5	24.5	43.4
	S	15	28.3	28.3	71.7
	SS	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	10	18.9	18.9	18.9
	KS	8	15.1	15.1	34.0
	S	12	22.6	22.6	56.6
	SS	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.9	1.9	1.9
	KS	11	20.8	20.8	22.6
	S	20	37.7	37.7	60.4
	SS	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	15.1	15.1	15.1
	KS	14	26.4	26.4	41.5
	S	15	28.3	28.3	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	4	7.5	7.5	7.5
	TS	5	9.4	9.4	17.0
	KS	12	22.6	22.6	39.6
	S	15	28.3	28.3	67.9
	SS	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	3.8	3.8	3.8
	TS	5	9.4	9.4	13.2
	KS	14	26.4	26.4	39.6
	S	17	32.1	32.1	71.7
	SS	15	28.3	28.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	KS	12	22.6	22.6	34.0
	S	15	28.3	28.3	62.3
	SS	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	5.7	5.7	5.7
	TS	8	15.1	15.1	20.8
	KS	10	18.9	18.9	39.6
	S	10	18.9	18.9	58.5
	SS	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

X2.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	5.7	5.7	5.7
	TS	6	11.3	11.3	17.0
	KS	9	17.0	17.0	34.0
	S	12	22.6	22.6	56.6
	SS	23	43.4	43.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	13.2	13.2	13.2
	KS	15	28.3	28.3	41.5
	S	20	37.7	37.7	79.2
	SS	11	20.8	20.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	7	13.2	13.2	13.2
	KS	13	24.5	24.5	37.7
	S	12	22.6	22.6	60.4
	SS	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	8	15.1	15.1	15.1
	KS	10	18.9	18.9	34.0
	S	15	28.3	28.3	62.3
	SS	20	37.7	37.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	8	15.1	15.1	17.0
	KS	14	26.4	26.4	43.4
	S	13	24.5	24.5	67.9
	SS	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	5	9.4	9.4	11.3
	KS	7	13.2	13.2	24.5
	S	18	34.0	34.0	58.5
	SS	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	7.5	7.5	7.5
	KS	13	24.5	24.5	32.1
	S	14	26.4	26.4	58.5
	SS	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	7	13.2	13.2	15.1
	KS	8	15.1	15.1	30.2
	S	12	22.6	22.6	52.8
	SS	25	47.2	47.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	4	7.5	7.5	9.4
	KS	13	24.5	24.5	34.0
	S	19	35.8	35.8	69.8
	SS	16	30.2	30.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	6	11.3	11.3	11.3
	TS	3	5.7	5.7	17.0
	KS	13	24.5	24.5	41.5
	S	18	34.0	34.0	75.5
	SS	13	24.5	24.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	9	17.0	17.0	17.0
	KS	11	20.8	20.8	37.7
	S	12	22.6	22.6	60.4
	SS	21	39.6	39.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z11

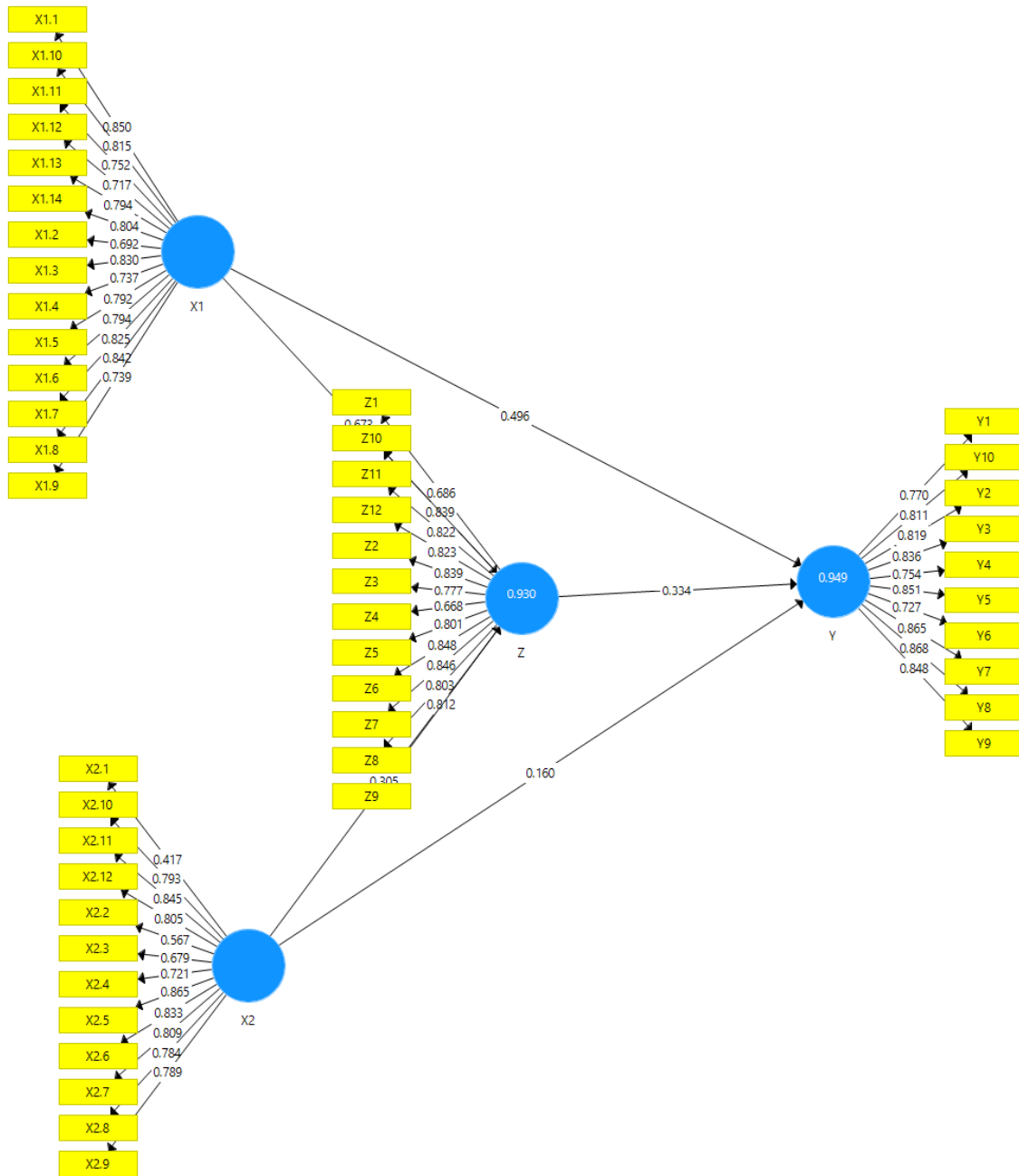
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	6	11.3	11.3	11.3
	KS	9	17.0	17.0	28.3
	S	12	22.6	22.6	50.9
	SS	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Z12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.9	1.9	1.9
	TS	4	7.5	7.5	9.4
	KS	9	17.0	17.0	26.4
	S	21	39.6	39.6	66.0
	SS	18	34.0	34.0	100.0
	Total		53	100.0	100.0

Lampiran 6

UJI HIPOTESIS



0.140 3013

Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data.raudah.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

Koefisien Jalur

Salin ke Clipboard

	X1	X2	Y	Z
X1			0.496	0.673
X2			0.160	0.305
Y				
Z			0.334	

Hasil Akhir
[Koefisien Jalur](#)
[Efek Tidak Langsung](#)
[Pengaruh Total](#)
[Outer Loading](#)
[Outer Weight](#)
[Variabel Laten](#)
[Residual](#)

- Kriteria Kualitas
[R Square](#)
[f Square](#)
[Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
[Validitas Diskriminan](#)
[Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
[Fit Model](#)
[Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara
[Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data
[Pengaturan](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Data Indikator \(Original\)](#)
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)
[Data Indikator \(Korelasi\)](#)

Hujan sekarang

0.140 3013

Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data.raudah.splsm PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

R Square

Salin ke Clipboard: Form

	R Square	Adjusted R Square
Y	0.949	0.945
Z	0.930	0.927

Hasil Akhir
[Koefisien Jalur](#)
[Efek Tidak Langsung](#)
[Pengaruh Total](#)
[Outer Loading](#)
[Outer Weight](#)
[Variabel Laten](#)
[Residual](#)

- Kriteria Kualitas
[R Square](#)
[f Square](#)
[Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
[Validitas Diskriminan](#)
[Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
[Fit Model](#)
[Kriteria Seleksi Model](#)

Hasil Sementara
[Perubahan Kriteria Berhenti](#)

Basis Data
[Pengaturan](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Data Indikator \(Original\)](#)
[Data Indikator \(Standarisasi\)](#)
[Data Indikator \(Korelasi\)](#)

Hujan sekarang

face1
ifo Bahasa

0.110 3.912 0.00 0.00 0.00 0.00

Jalur Baru Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor

data.raudah.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

f Square

Salin ke Clipboard

	X1	X2	Y	Z
X1			0.332	0.808
X2			0.054	0.167
Y				
Z			0.153	

Extended

Hasil Akhir - Kriteria Kualitas Hasil Sementara Basis Data

- Koefisien Jalur [R Square](#)
- Efek Tidak Langsung [f Square](#)
- Pengaruh Total [Validitas dan Reliabilitas Konstruk](#)
- Outer Loading [Validitas Diskriminan](#)
- Outer Weight [Collinearity Statistik \(VIF\)](#)
- Variabel Laten [Fit Model](#)
- Residual [Kriteria Seleksi Model](#)
- Perubahan Kriteria Berhenti
- Pengaturan
- Inner Model
- Outer Model
- Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standarisasi)
- Data Indikator (Korelasi)

Hujan sekarang

0.110 3.912 0.00 0.00 0.00 0.00

Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data.raudah.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Pengaruh Total

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikore... Sampel Salin ke Clipboard

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1 -> Y	0.720	0.724	0.078	9.278	0.000
X1 -> Z	0.673	0.667	0.096	6.991	0.000
X2 -> Y	0.262	0.259	0.078	3.344	0.001
X2 -> Z	0.305	0.312	0.097	3.151	0.002
Z -> Y	0.334	0.338	0.121	2.765	0.006

Hasil Akhir Histogram Basis Data

- Koefisien Jalur [Histogram Koefisien Jalur](#)
- Total Pengaruh Tidak Langsung [Histogram efek tidak langsung](#)
- Efek Tidak Langsung Spesifik [Histogram Total Efek](#)
- Pengaruh Total
- Outer Loading
- Outer Weight
- Pengaturan
- Inner Model
- Outer Model
- Data Indikator (Original)
- Data Indikator (Standarisasi)

Hujan sekarang

0.110 2018 Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data.raudah.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 1) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Total Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
X1 -> Y	0.225	0.227	0.094	2.387	0.017
X1 -> Z					
X2 -> Y	0.102	0.104	0.048	2.144	0.033
X2 -> Z					
Z -> Y					

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikore... Sampel Salin ke Clipboard: F

Hasil Akhir **Histogram** **Basis Data**

- Koefisien Jalur
- Histogram Koefisien Jalur
- Pengaturan
- Total Pengaruh Tidak Langsung
- Histogram efek tidak langsung
- Inner Model
- Efek Tidak Langsung Spesifik
- Histogram Total Efek
- Outer Model
- Pengaruh Total
- Data Indikator (Original)
- Outer Loading
- Data Indikator (Standardisasi)
- Outer Weight

Hujan sekarang

0.110 2018 Menyembunyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

data.raudah.spism Bootstrapping (Menjalankan No. 1) PLS Algorithm (Menjalankan No. 1)

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (A...	Salin ke Clipboard: Format
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...	
X1	0.952	0.954	0.958	0.618	
X2	0.927	0.941	0.938	0.567	
Y	0.944	0.945	0.952	0.666	
Z	0.948	0.951	0.955	0.638	

Hasil Akhir **Kriteria Kualitas** **Hasil Sementara** **Basis Data**

- Koefisien Jalur
- R Square
- Pengaturan
- Efek Tidak Langsung
- f Square
- Inner Model
- Pengaruh Total
- Validitas dan Reliabilitas Konstru#
- Outer Model
- Outer Loading
- Validitas Diskriminan
- Data Indikator (Original)
- Outer Weight
- Collinearity Statistik (VIF)
- Data Indikator (Standardisasi)
- Variabel Laten
- Fit Model
- Data Indikator (Korelasi)
- Residual
- Kriteria Seleksi Model

Activate Window
Go to Settings to activi

27°C Berawan