

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT BANK SUMUT MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : DEA ANISKA TAMIMY PANE  
NPM : 1905160567  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 13 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : **DEA ANISKA TAMIMY PANE**  
NPM : **1905160567**  
Program Studi : **MANAJEMEN**  
Kosentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT MEDAN**

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Assoc. Prof. RAHMAD BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si.)

Penguji II

(NADIA IKA PURNAMA, S.E., M.Si.)

Pembimbing

(YUDI SISWADI, S.E., M.,M.)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., C.M.A.)

Sekretaris



(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : DEA ANISKA TAMIMY PANE  
NPM : 1905160567  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK SUMUT MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

YUDI SISWADI, SE, M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Dea Aniska Tamimy Pane  
NPM : 1905160567  
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, SE, M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena masalah masing-masing variabel pada soal & di dalam data.	27/02/23	
Bab 2	Teori masing-masing variabel & soal mencakup kerangka konseptual	19/03/23	
Bab 3	Populasi & sampel penelitian & sumber data sebagai kerangka data	13/06/23	
Bab 4	penyusunan distribusi subjek, masing-masing variabel meliputi dasar uji hipotesis & deskripsi	16/08/23	
Bab 5	Kesimpulan dari data & soal, meliputi soal & penulisan penelitian	23/08/23	
Daftar Pustaka	Mencantumkan tulisan/artikel/jurnal dasar yg berhubungan berkaitan penelitian	23/08/23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acce Proses & diikutiputi	28/08/23	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Agustus 2023  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Yudi Siswadi, SE, M.M.)

## **SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dea Aniska Tamimy Pane  
NPM : 1905160567  
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2023  
Pembuat Pernyataan



**DEA ANISKA TAMIMY PANE**

NB :

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK SUMUT MEDAN**

**DEA ANISKA TAMIMY PANE  
NPM 1905160567**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [deaaniskatamimypane@gmail.com](mailto:deaaniskatamimypane@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening PT. Bank Sumut secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Sumut berjumlah 744 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 88 orang karyawan PT. Bank Sumut. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan secara tidak langsung Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

***Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi , Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja***

## ABSTRACT

### ***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A VARIABLE INTERVENTION AT PT BANK SUMUT MEDAN***

**DEA ANISKA TAMIMY PANE  
NPM 1905160567**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [deaaniskatamimypane@gmail.com](mailto:deaaniskatamimypane@gmail.com)

*The purpose of this study was to examine and analyze the influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable at PT. Bank Sumut directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees of PT. Bank Sumut totaled 744 people. The sample in this study used the Slovin formula, totaling 88 employees of PT. North Sumatra Bank. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this research prove that Transformational Leadership directly has a significant effect on Employee Performance. Organizational culture has a significant influence on employee performance. Transformational Leadership has a significant effect on Job Satisfaction. Organizational culture has a significant effect on job satisfaction. Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance. And indirectly, Transformational Leadership has a significant effect on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. Organizational culture has a significant effect on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. North Sumatra Bank.*

***Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance and Job Satisfaction***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah, Puji dan syukur bagi Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kesempatan dan kemudahan serta limpahan rahmat-NYA kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank Sumut Medan”**. Dan tidak lupa sholawat beriring salam penulis hadiahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang menjadi suri tauladan kita semua, semoga dengan memperbanyak shalawat kita mendapatkan syafaatnya di yaumul akhir kelak, Amin ya Rabbal ‘alamin.

Penulisan Skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Penulis menyadari bahwa di dalam penulisan dan penyusunan Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu, kemampuan, pengetahuan dan masih minimnya pengalaman yang dimiliki oleh penulis. Oleh karena itu, dengan hati yang tulus dan ikhlas penulis akan menerima kritik dan saran yang membangun dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan Skripsi ini baik dosen pembimbing maupun pihak yang berpengalaman di bidang penulisan Skripsi ini untuk menyempurnakan Skripsi ini sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.



Penulis sangat merasa terbantu atas masukan dan bimbingan yang tak henti-hentinya dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada saya. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, Ayahanda tersayang Agus Pane dan ibunda tercinta Nancy Marsika, yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa dukungan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof Dr H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE, M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syaripuddin Hasibuan SE, M.Si selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE, M.Si selaku Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi, SE.M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.

9. Bapak dan Ibu seluruh pegawai dan staf pengajar Fakultas Eknonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Bapak Pimpinan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan beserta seluruh Pegawai yang telah memberikan kesempatan riset kepada Penulis

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih terdapat kekurangan, demi perbaikan selanjutnya saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata penulis memohon kepada Allah SWT dan penulis berharap semoga ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, September 2023  
Penulis

Dea Aniska Tamimy Pane  
1905160567

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah.....	7
1.5. Tujuan Penelitian .....	8
1.6. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.2. Faktor Faktor Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.3. Manfaat Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja .....	15
2.1.2. Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	17
2.1.2.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.3. Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja .....	21
2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja .....	22
2.1.3. Kepemimpinan Transformasional.....	25
2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.....	25
2.1.3.2. Faktor - Faktor Kepemimpinan Transformasional.....	26
2.1.3.3. Karakteristika Kepemimpinan Transformasional .....	27
2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	29
2.1.4. Budaya Organisasi.....	32
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	32
2.1.4.2. Faktor Faktor Budaya Organisasi .....	33
2.1.4.3. Peranan Budaya Organisasi .....	34
2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi.....	37
2.2. Kerangka Konseptual.....	39
2.3. Hipotesis.....	44

<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>44</b>
3.1.Pendekatan Penelitian.....	44
3.2.Definisi Operasional.....	44
3.3.Tempat dan Waktu Penelitian.....	48
3.4.Populasi dan Sampel .....	49
3.5.Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.6.Teknik Analisis Data.....	53
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>60</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	60
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	60
4.1.2 Identitas Responden .....	60
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	62
4.1.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	70
4.1.5 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	76
4.1.6 Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....	80
4.2. Pembahasan .....	80
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>88</b>
5.1. Kesimpulan .....	88
5.2. Saran .....	88
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	89
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kinerja Karyawan .....	44
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja .....	47
Tabel 3.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional .....	47
Tabel 3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	48
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	49
Tabel 3.6 Populasi Penelitian .....	50
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	52
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.2 Umur Responden.....	61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	61
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	62
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Karyawan.....	63
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja.....	64
Tabel 4.7 Skor Angket Kepemimpinan Transformasional .....	66
Tabel 4.8 Skor Angket Budaya Organisasi .....	68
Tabel 4.9. Analisis Konvergen.....	71
Tabel 4.10. Validitas Konsistensi Internal .....	73
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	73
Tabel 4.12.Kolineiritas .....	75
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung.....	77
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung .....	79
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	44
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	54
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis .....	76

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya, untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan, untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas.

Seiring berjalannya waktu, banyak perusahaan atau organisasi baru yang berkembang, sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi peran berdasarkan pengalaman mereka. Jika perusahaan memenuhi kebutuhan, karyawan akan segera memberi lebih banyak kepada perusahaan. Dengan pemikiran ini, dimaksudkan bahwa pekerja akan mengembangkan rasa memiliki organisasi, yang akan meningkatkan hasil kinerja karyawan dalam organisasi (Hamdani & Jufrizen., 2023).

Untuk mencapai keberhasilan perusahaan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi/perusahaan. Kinerja sebagai perwujudan seorang pegawai sebagai suatu prestasi sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan dan periode tertentu. Kinerja merupakan salah satu ukuran efektivitas atau pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengukur kinerja seorang karyawan atau manajer diperlukan standar pengukuran untuk penerapan standar diperlukan untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut apakah sesuai dengan tujuan yang

diharapkan, serta melihat besarnya penyimpangan kinerja, dengan membandingkan hasil pekerjaan yang sebenarnya seperti yang diharapkan (Arif et al., 2019).

Kinerja adalah suatu prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam suatu periode tertentu. kinerja karyawan dalam suatu perusahaan yang menjadi ujung tombak dalam mencapai tujuan dan sasaran bagi perusahaan. (Jufrizen et al., 2019). Tercapainya kinerja yang baik terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Susilo et al., 2023). Rendahnya kinerja menjadi salah satu : yang mencerminkan dari ketidak keberhasilan perusahaan dalam mengembangkan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan, ini akan menjadi ancaman serius bagi perusahaan apabila kinerja karyawan tidak segera diperbaiki (Farisi et al., 2020). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seperti disiplin, kompensasi dan lingkungan kerja (Muliati, 2014)

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi meningkatnya Kinerja karyawan adalah Kepemimpinan transformasional (Widyawati, 2021). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang karyawan dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya (Munasip, 2019).



Kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya (Rivai, 2020). Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan mengembangkan pengikut ke potensi maksimal mereka (Northouse, 2021).

Faktor faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional antara lain, pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan yang diadaptasi (Northouse, 2021)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasai (Jasman Syaripuddin Hasibuan, 2018). Budaya organisasi sering diartikan sebagai sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya. Selain itu, budaya organisasi juga dapat didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap dan norma-norma yang menyatukan suatu organisasi serta disebarluaskan oleh para karyawannya (Jufrizen & Intan, 2021).

Budaya organisasi merupakan pokok penuntasan masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah yang terkait (Siswadi et al., 2022). Budaya organisasi yang semakin

permisif (terbuka) menyebabkan lingkungan kerja organisasi semakin menuntut adanya proses perbaikan kualitas kinerja karyawan (Prayogi et al., 2021).

Faktor faktor yang mempengaruhi budaya organisasi antara lain, kebijakan perusahaan, gaya perusahaan, jati diri perusahaan (Bismala et al., 2015)

Dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan lainnya adalah kepuasan kerja (Pane et al., 2022). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja baik dengan pekerjaannya maupun dengan rekan kerja serta balasan yang diberikan untuk pekerja dan berbagai hal yang berkenaan dengan faktor fisik dan psikologis pekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kualitas kerja seseorang, semakin puas karyawan atas pekerjaannya semakin baik pula kinerjanya (Bahagia & Putri, 2021).

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong kinerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Kepuasan merupakan suatu pertimbangan subjektif seorang karyawan atas keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan. Semakin bnyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginnya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan, karena sebagian waktunya dihabiskan untuk bekerja. Hal positif yang di peroleh adalah meningkatnya tingkat kerja individual. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karwayan semakin loyal pada perusahaan (Andriany, 2019).

Faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain, Pemenuhan kebutuhan, Perbedaan, Pencapaian nilai, Keadilan (Triatna, 2015)

PT. Bank SUMUT adalah Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Utara yang telah berdiri sejak tahun 1961 dan terus melayani masyarakat Sumatera Utara hingga saat ini. PT. Bank SUMUT merupakan salah satu Bank yang memberikan kontribusi dalam membangun daerah Sumatera Utara. Seperti organisasi lainnya, sumber daya manusia di industri perbankan seharusnya dianggap sebagai salah satu aset perusahaan. Namun pada kenyataannya, berdasarkan hasil Laporan Tahunan 2022, Bank SUMUT masih mengalami beberapa kendala internal yang terkait dengan SDM. Bank SUMUT belum memiliki sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi dan terkoneksi secara online di seluruh unit kantor..

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan maka penulis menemukan beberapa permasalahan di Bank Sumut terkait dengan kinerja karyawan yang rendah, seperti banyak beban pekerjaan yang diterima dengan target yang ditetapkan. Rendahnya kinerja karyawan tersebut ditandai dengan adanya karyawan yang tampak kelelahan dalam bekerja setiap harinya sehingga hasil kerja karyawan Bank Sumut menurun.

. Fenomena yang terjadi mengenai kepemimpinan transformasional dimana kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan karyawan serta kurangnya karyawan mendapat arahan dan bimbingan secara langsung dari pimpinan, disebabkan pemimpin yang kurang memberi perhatian kepada karyawan setiap harinya

Dan fenomena budaya organisasi di kantor Bank SUMUT banyak yang belum diterapkan oleh para karyawan, Budaya Bank Sumut yang selalu berkomitmen Memberikan Pelayanan **TERBAIK** Terpercaya, **Enerjik**, **Ramah**,

**Bersahabat, Aman, Integritas tinggi, Komitmen** harusnya terorientasi pada seluruh karyawan bukan pada individu-individu saja akan tetapi budaya organisasi yang terjadi pada Bank Sumut nuansa kekeluargaan antar karyawan sudah mulai berkurang dapat dilihat dari kedekatan yang terjalin didalam pola pergaulan, tugas masing masing maupun pola berkomunikasi yang cenderung serius tidak ada humoris yang dilakukan oleh para karyawan sehingga harapan Bank Sumut Memberikan Pelayanan **TERBAIK** tidak dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Bank Sumut Medan”**

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada PT Bank Sumut Medan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja karyawan yang rendah, seperti banyak beban pekerjaan yang diterima dengan target yang ditetapkan.
2. Kepemimpinan transformasional kurang harmonisnya hubungan antara pimpinan dan karyawan..
3. Budaya organisasi di kantor Bank SUMUT banyak yang belum diterapkan oleh para karyawan, karena nuansa kekeluargaan antar karyawan sudah mulai berkurang dapat dilihat dari kedekatan yang terjalin didalam pola

pergaulan, tugas masing masing maupun pola berkomunikasi yang cenderung serius.

### **1.3. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi masalah Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dan kepuasan kerja dan objek penelitian pada PT Bank Sumut Medan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PT Bank Sumut Medan?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan?
3. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan?
4. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan?
5. Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan?
6. Apakah Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada Karyawan PT Bank Sumut Medan?

7. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Sumut Medan?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada Karyawan PT Bank Sumut Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Sumut Medan.

### **1.6. Manfaat penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Bank Sumut Medan
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Bank Sumut Medan

#### 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Bank Sumut Medan





## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. . Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau sekelompok tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya

Menurut (Jufrizen, 2018) kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Dan (Siswadi & Fahmi, 2023) kinerja adalah sekumpulan hasil yang dicapai dan mengacu pada tindakan mencapai dan melaksanakan pekerjaan yang diminta.

Sementara menurut (Nasution & Hadi, 2021) Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja Dan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang

telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan tersebut

#### **2.1.1.2 Faktor Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) kinerja di pengaruhi 3 faktor yaitu:

- 1) Faktor Individu,
- 2) Faktor dukungan organisasi
- 3) Faktor dukungan manajemen

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu,

Adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi ole beberapa faktor yang dapat dikelompokan dalam dua golongan yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

- 2) Faktor dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat iya bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, pengorganisasian yang dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

### 3) Faktor dukungan manajemen

Kinerja organisasi dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pemimpin, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh untuk bekerja secara optimal.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor kemampuan,
- 2) Faktor motivasi

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

- 2) Faktor motivasi

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

### 2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2017) Indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Keandalan
- 4) Sikap

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

- 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 3) Keandalan

Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervise minimum. Keandalan yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan: akurat, benar dan tepat.

- 4) Sikap

Sikap adalah sebuah konstruk/konsep/bangunan yang bersifat hipotetik (hypothetical construct).

Menurut (Rosmaini & Tanjung, 2019) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator kerja, antara lain adalah :

- 1) Kualitas (*Quality*)

- 2) Kuantitas (*Quantity*)
- 3) Ketepatan waktu (*Timelines*)
- 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)
- 5) Hubungan antar perorangan (*interpersonal impact*)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kualitas (*Quality*)

Merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.

- 2) Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan produksi yang dihasilkan dapat juga ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu (*Timelines*)

Merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

- 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)

Merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul.

- 6) Hubungan antar perorangan (*interpersonal impact*)

Merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama

antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan

#### **2.1.1.4 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut (Rivai, 2014) adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan antara lain yaitu:

- 1) Menjalankan peninjauan ulang atas kinerja karyawan di masa lalu
- 2) Memperoleh data yang sinkron dengan fakta dan sistematis dalam menentukan nilai suatu pekerjaan
- 3) Melakukan identifikasi kemampuan organisasi
- 4) Melakukan analisa kemampuan karyawan secara individual
- 5) Menyusun sasaran pada masa yang akan datang
- 6) Melihat prestasi kinerja karyawan secara nyata
- 7) Memperoleh data untuk penentuan struktur pemberian upah dan gaji yang sesuai dengan pemberlakuan secara umum.

Adapun manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja karyawan ialah sebagai berikut:

- 1) Membrikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan
- 2) Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan
- 3) Menciptakan peningkatan produktivitas karyawan sebab ada feedback atau umpan balik untuk karyawan yang berprestasi
- 4) Menghargai setiap kontribusi
- 5) Membuat komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan pihak karyawan.

Menurut (Rosmaini & Tanjung, 2019) secara garis besar menyatakan bahwa tujuan dan manfaat kinerja adalah :

- 1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi karyawan yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan karyawan baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada karyawan melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya.

Menurut (Nasution, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Dan (Muis et al., 2018) mengatakan kepuasan kerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan

Menurut (Prayogi et al., 2019) bahwa Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Sementara menurut (Usman, 2013) bahwa Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu.

Sedangkan (Hamali, 2016) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya

#### **2.1.1.2. Faktor-Faktor Kepuasan**

Menurut (Sutrisno, 2014) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu:

- 1) Faktor psikologis
- 2) Faktor sosial
- 3) Faktor fisik
- 4) Faktor finansial



Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.

2) Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3) Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara.

4) Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Menurut (Triatna, 2015) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Pemenuhan kebutuhan

2) Perbedaan

3) Pencapaian nilai

4) Keadilan

5) Komponen genetik

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan

Tingkat kepuasan seseorang ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaannya memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan

Kepuasan adalah hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan (jarak) antara yang harapan dan kenyataan yang diperoleh dalam pekerjaan

3) Pencapaian nilai;

Kepuasan adalah hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai yang penting bagi individu.

4) Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik

Kepuasan merupakan gambaran sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu dapat memberi dampak pada penilaian seseorang tentang kepuasan kerja.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) menyatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor yang ada pada diri karyawan, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

#### **2.1.1.3. Indikator Kepuasan**

Menurut (Robbins & Judge, 2017) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Pekerjaan
- 2) Upah
- 3) Promosi
- 4) Pengawas.
- 5) Rekan Kerja

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

- 2) Upah.

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

- 3) Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan sehingga setiap karyawan merasa terpuaskan dengan jabatannya

- 4) Pengawas.

Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

- 5) Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

- 1) Turn over.
- 2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja
- 3) Umur
- 4) Tingkat Pekerjaan.
- 5) Ukuran Organisasi

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Turn over.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

- 2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Karyawan-karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiranya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

- 3) Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan.

- 4) Tingkat Pekerjaan.

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang mencucuki tingkat pekerjaan yang lebih rendah.

#### 5) Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi karyawan.

#### **2.1.1.4. Manfaat Kepuasan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa manfaat dari kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja secara umum.
- 2) Komunikasi.
- 3) Meningkatkan sikap kerja
- 4) Kebutuhan pelatihan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kepuasan kerja secara umum.

Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan diperusahaan.

- 2) Komunikasi.

Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pemimpin.

- 3) Meningkatkan sikap kerja

Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

4) Kebutuhan pelatihan

Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Karyawan-karyawan biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Menurut (Hamali, 2016) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja bagi individu
- 2) Kepuasan kerja bagi industri
- 3) Kepuasan kerja bagi masyarakat

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Kepuasan kerja bagi individu

Adalah tentang penelitian sebab-akibat dan sumber-sumber kepuasan kerja yang memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.

2) Kepuasan kerja bagi industri

Merupakan tentang penelitian kepuasan kerja yang dilakukan dalam rangka usaha mengupayakan tingkat produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.

3) Kepuasan kerja bagi masyarakat

Menyatakan bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

### **2.1.3. Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Menurut (Northouse, 2021) Kepemimpinan Transformasional adalah Kepemimpinan Transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain.

Menurut (Mutholib & Ammy, 2021) Kepemimpinan Transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Selanjutnya (Rivai, 2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran

dan tuntutan tugas.pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Menurut (Jufrizen & Lubis, 2020) Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegaskan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan Transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya.

#### **2.1.3.2. Faktor Faktor Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Northouse, 2021) ada empat faktor Kepemimpinan Transformasional yang dipengaruhi yaitu:

- 1) Pengaruh ideal
- 2) Motivasi yang menginspirasi
- 3) Rangsangan intelektual
- 4) Pertimbangan yang diadaptasi

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Pengaruh ideal

Adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebaga teladan yang kuat sebagai pengikut.



2) Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada karyawan, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3) Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi..

4) Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu karyawan benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Menurut (Rustandi, 2020) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan, perilaku bawahan.
4. Persyaratan tugas.
5. Kultur dan kebijakan organisasi.
6. Harapan serta perilaku rekan kerja.

### 2.1.3.3. Karakteristika Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Bass & Riggio, 2016) Kepemimpinan Transformasional dalam teorinya dapat dilihat empat komponen inti selalu melekat, yaitu :

- 1) Pengaruh idealis.
- 2) Motivasi yang memberi inspirasi.
- 3) Stimulasi intelektual.
- 4) Pertimbangan individual.

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Pengaruh idealis.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal ini, yaitu : perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin. Selain itu, pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil risiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang.

- 2) Motivasi yang memberi inspirasi.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

### 3) Stimulasi intelektual.

Pemimpin transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, kreativitas didorong. Tidak ada kritik public terhadap kesalahan individu anggotanya. Ide-ide baru dan solusi masalah secara kreatif dikumpulkan dari pengikut, termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi.

### 4) Pertimbangan individual.

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas).

Menurut (Rivai, 2020) Kepemimpinan Transformasional diyakini banyak pihak sebagai Kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahannya untuk berperilaku seperti yang diinginkan. Kepemimpinan Transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting dari hasil dan usaha.
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan bersama.

3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
4. Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para karyawan.

#### **2.1.3.4. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut (Kartono, 2019) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator yaitu :

- 1) Karisma (*Charisma*)
- 2) Inspirasional (*Inspirasioni*)
- 3) Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)
- 4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Karisma (*Charisma*)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan perhatian (*respec*) dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.

- 2) Inspirasional (*Inspirasioni*)

Mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana.

- 3) Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)

Menghargai ide-ide bawahan (*promote intelegence*), mengembangkan rasionalisasi dan melakukan pemecahan masalah secara cermat.

4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

Memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan.

Menurut (Handoko, 2019) indikator Kepemimpinan Transformasional terdalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan
- 2) Kebutuhan
- 3) Kecerdasan
- 4) Ketegasan
- 5) Kepercayaan diri
- 6) Kreatif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai karyawan mencakup pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan terhadap orang lain.

2) Kebutuhan

Kebutuhan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3) Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4) Ketegasan

Kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah masalah dengan cepat, tepat, akurat.

5) Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6) Kreatif

Kemampuan untuk bertindak tidak bergantung mengembangkan rangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru, inovasi, pembaharuan, perubahan.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif.

Menurut (Wirawan, 2013) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem- problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut (Andayani & Tirtayasa, 2019) Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari. Budaya Organisasi adalah seperang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam

organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani (Bismala et al., 2015).

Sementara menurut (Nurhasanah et al., 2022) Budaya Organisasi adalah system nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan system pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku yang positif. Dan Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan memiliki arti sifat atau perbuatan yang ada pada seseorang dengan mempengaruhi perilaku setiap anggota agar sesuai dengan aturan pada organisasi (Yusnandar & Viawanty, 2021).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi

#### **2.1.4.2. Faktor Faktor Budaya Organisasi**

Menurut (Bismala et al., 2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu :

- 1) Kebijakan perusahaan
- 2) Gaya perusahaan
- 3) Jati diri perusahaan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, proudk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain.

2) Gaya perusahaan

Ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaiman penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

3) Jati diri perusahaan

Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Menurut (Busro, 2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1) Faktor dari luar

2) Faktor Nilai-nilai masyarakat

3) Faktor dari dalam organisasi

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Faktor dari luar

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2) Faktor Nilai-nilai masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3) Faktor dari dalam organisasi

Organsasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik



### 2.1.4.3. Peranan Budaya Organisasi

Menurut (Wirawan, 2013) peranan budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Identitas organisasi
- 2) Menyatukan organisasi
- 3) Reduksi Konflik Pola pikir
- 4) Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok
- 5) Reduksi Ketidakpastian
- 6) Menciptakan Konsistensi
- 7) Motivasi
- 8) Kinerja Organisasi
- 9) Keselamatan Kerja
- 10) Sumber Keunggulan Kompetitif

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Identitas organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.

- 2) Menyatukan organisasi

Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.

- 3) Reduksi Konflik Pola pikir

Asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.

4) **Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok**

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

5) **Reduksi Ketidakpastian**

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.

6) **Menciptakan Konsistensi**

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.

7) **Motivasi Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi**

#### 8) Kinerja Organisasi

Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.

#### 9) Keselamatan Kerja

Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

#### 10) Sumber Keunggulan Kompetitif

Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

#### **2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada tujuh indikator budaya organisasi, yaitu

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci.
- 3) Orientasi hasil.
- 4) Orientasi orang.
- 5) Orientasi tim.
- 6) Keagresifan.
- 7) Kemantapan

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2) Perhatian ke hal yang rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3) Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

4) Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5) Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam timtim kerja, bukannya individu.

6) Keagresifan.

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.

7) Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut (Umar, 2019) indikator budaya organisasi yaitu :

1. Keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Toleransi organisasi terhadap pekerjaan yang beresiko.

3. Kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan atasan termasuk dalam hal komunikasi
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. (Siswadi & Lestari, 2020). Dan untuk meningkatkan kinerja seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al., 2020). Dimana kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain. (Orabi & Tareq, 2016).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Hasibuan & Bayzura, 2021) (Farisi & Siswadi, 2022), (Hasibuan & Munasib, 2020) (Siswadi & Arif, 2021), (Azhar & Alfihamsyah, 2021), (Siagian & Khair, 2018), (Gultom & Arif, 2017), (Astuti & Prayogi, 2018), (Adhan & Prayogi, 2021), (Arianty, 2017), (Muis & Hasibuan, 2021) (Suhanta et al., 2022) (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Jufrizen & Lubis, 2020), (Kurnia & Daulay, 2021), (Andayani & Tirtayasa, 2019) (Farisi & Lesmana, 2021) dan (Syahputra et al., 2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan .

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, selain sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang melampaui tugas formal mereka dan bersedia melampaui harapan (Siswadi et al., 2023). Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2015).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, (Siswadi et al., 2020), (Prayogi et al., 2021), (Muis, Jufrizen, et al., 2018), (Rais & Parmin, 2020), (Anugra & Saragih, 2018), (Humairoh & Wardoyo, 2017), (Andayani & Tirtayasa, 2019) (Gultom, 2015) (Arianty, 2015), (Indajang et al., 2020), (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) dan (Prahara, 2020) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Kinerja merupakan adalah keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas, efektivitas para aktor dalam organisasi yang bersangkutan menentukan keberhasilan organisasi (Hasibuan & Hanum, 2022). Oleh karena itu organisasi harus memiliki gambaran program atau kebijakan yang memiliki tujuan, baik itu visi maupun misi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Yusnandar & Hasibuan, 2021)

Definisi kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Nasution, 2018)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Khair, 2019) (Astuti & Iverizkinawati, 2019), (Munasip, 2019), (Parlindungan et al., 2021), (D. S. Harahap & Khair, 2019),(Muis et al., 2018), (Tamali & Munasip, 2019) (Siagian & Khair, 2018) dan (Nasution, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak (Arianty, 2015). Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi,

bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak.(Indajang et al., 2020). Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al., 2016)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan, 2015), (Wahyudi & Tupti, 2019), (Yusnandar & Viawanty, 2021) (Nurhasanah et al., 2022) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil prestasi kerja baik berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sari & Kurnia, 2018). Kinerja mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dengan kontribusi mereka terhadap efektivitas organisasi (Jufrizen et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya (Jufrizen, 2017a)

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Daulay et al., 2019), (Arda, 2017), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Wahyudi & Tupti, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019) (Jufrizen, 2017), (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Yusnandar & Muslih, 2021), (Nasution et al., 2022), (Jufrizen, 2017), (Khair & Hakim, 2020), (Adhan et al., 2020) (Sembiring et al., 2021), (Marbun & Jufrizen,



2022) dan (Syahputra & Jufrizen, 2019) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening**

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, penilaian yang objektif, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Kepemimpinan Transformasional adalah Kepemimpinan yang dapat menginspirasi para bawahan atau pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan ini merupakan gaya yang inspiratif, dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat bertindak sebagai pemimpin yang efektif (Febriani & Supartha, 2019)

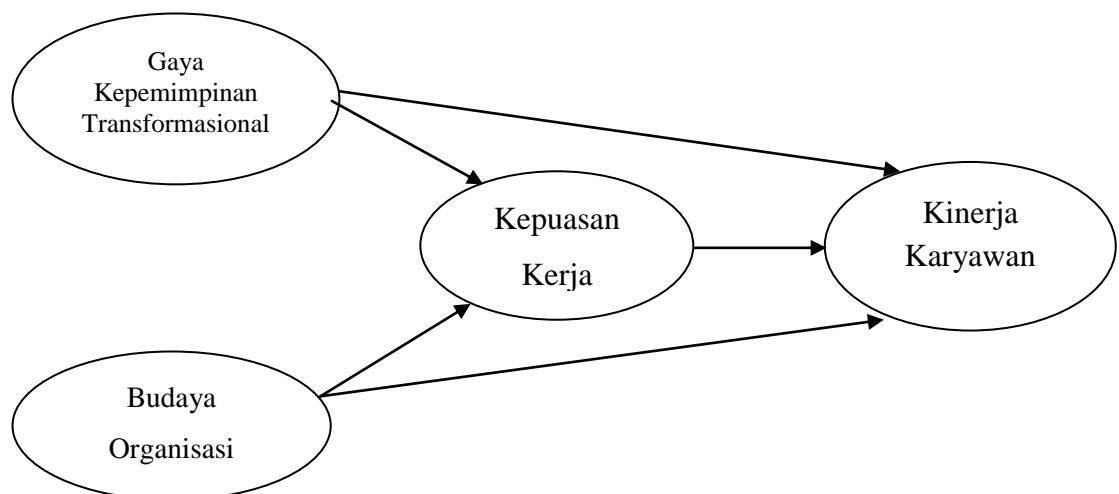
### **2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan (Bismala et al., 2015).

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang

dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan, kesimpulan, atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang telah dirumuskan didalam rumusan masalah sebelumnya (Juliandi et al., 2018). Secara statistic hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi (parameter) yang akan di uji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT Bank Sumut Medan
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Bank Sumut Medan
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening Pada Karyawan PT Bank Sumut Medan
7. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Bank Sumut Medan

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2019) Penelitian asosiatif adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Sedangkan menurut (Juliandi et al., 2018). Penelitian asosiatif adalah penelitian yang berupaya untuk mengkaji bagaimana suatu variabel memiliki ketertarikan atau berhubungan dengan variabel lain, atau apakah suatu variabel dipengaruhi oleh variabel lainnya, atau apakah suatu variabel menjadi sebab perubahan variabel lainnya.

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

##### 3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Karyawan ( Y )

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja (Nasution & Hadi, 2021)

**Tabel 3.1.**  
**Kinerja Karyawan**

No	Indikator
1	Kualitas
2	Kuantitas
3	Kehandalaan
4	Sikap

Sumber : (Mangkunegara, 2017)

### 3.2.1 Variabel Terikat Kepuasan Kerja ( Z )

Kepuasan kerja kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Nasution, 2017)

**Tabel 3.2**  
**Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator
1	Pekerjaan
2	Upah
3	Promosi
4	Pengawas
5	Rekan Kerja

Sumber : (Robbins & Judge, 2017)

### 3.2.2 Variable Bebas Kepemimpinan Transformasional ( X1 )

Kepemimpinan Transformasional adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Mutholib & Ammy, 2021)

**Tabel 3.3.**  
**Indikator Kepemimpinan Transformasional**

No	Indikator
1	Karisma ( <i>Charisma</i> )
2	Inspirasional ( <i>Inspirasioni</i> )
3	Stimulasi Intelektual ( <i>Intelektual Stimulation</i> )
4	Perhatian Individu ( <i>Individualized Consideration</i> )

Sumber : (Kartono, 2019)

### 3.2.3 Variabel Bebas Budaya Organisasi (X2)

Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari (Andayani & Tirtayasa, 2019).

**Tabel 3.4.**  
**Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator
1	Inovasi dan pengambilan resiko.
2	Perhatian ke hal yang rinci.
3	Orientasi hasil
4	Orientasi orang.
5	Orientasi tim.
6	Keagresifan
7	Kemantapan

Sumber : (Robbins & Judge, 2017)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.18, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20212

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Maret 2023 sampai dengan bulan Agustus 2023.

**Tabel 3.5**  
**Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	2023																											
		Maret				April				Mei			Juni				Juli				Agustus								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Pengajuan Judul	■	■																										
2	Prariset Penelitian			■	■	■	■																						
3	Penyusunan Proposal							■	■	■	■																		
4	Bimbingan Proposal													■	■	■	■												
5	Seminar Proposal																										■		
6	Revisi Proposal																										■	■	
7	Penyusunan Skripsi																											■	■
8	Bimbingan Skripsi																											■	■
9	Sidang Meja Hijau																												■

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019).

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank Sumut Kantor Pusat Medan yang beralamat di Jl. Imam Bonjol No.18, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara yang berjumlah 744 orang.

**Tabel 3.6**  
**Populasi dan Sampel Penelitian**

Bagian Bagian	Populasi	Sampel
Divisi Credit Review	52	5
Divisi Dana dan Jasa	34	4
Divisi Kepatuhan	16	2
Divisi Keuangan & Perencanaan	20	3
Divisi Kredit	20	3
Divisi Manajemen Risiko	15	2
Divisi Operasional	159	22
Divisi Pengawasan	83	8
Divisi Penyelamatan Kredit	141	15
Divisi Ritel	34	4
Divisi Sumber Daya Manusia	18	3
Divisi Teknologi Informasi	24	3
Divisi Tresuri	11	3
Divisi Umum	35	3
Sekretariat Perusahaan	48	5
UKK APU-PPT	6	1
Unit Usaha Syariah	28	3
<b>JUMLAH</b>	<b>744</b>	<b>88</b>

Sumber : Biro Administrasi Bank Sumut

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayani, 2015). Dalam penelitian ini penulis mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin menurut (Sugiyono, 2019) Adapun penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan. sampel, jumlahnya harus representative agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya



pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

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

**Dimana :**

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

$$\text{maka dapat di hitung } n = \frac{744}{1 + 744 \times 0,1^2} = 88,15 = 88 \text{ Orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 88 orang karyawan Bank Sumut Kantor Pusat.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang lengkap dan teliti dalam penelitian ini, maka penelitian menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan:

### 1. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

### 2. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

### 3. Daftar Pernyataan (*Quesioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu Karyawan Bank Sumut Kantor Pusat.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.7 Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

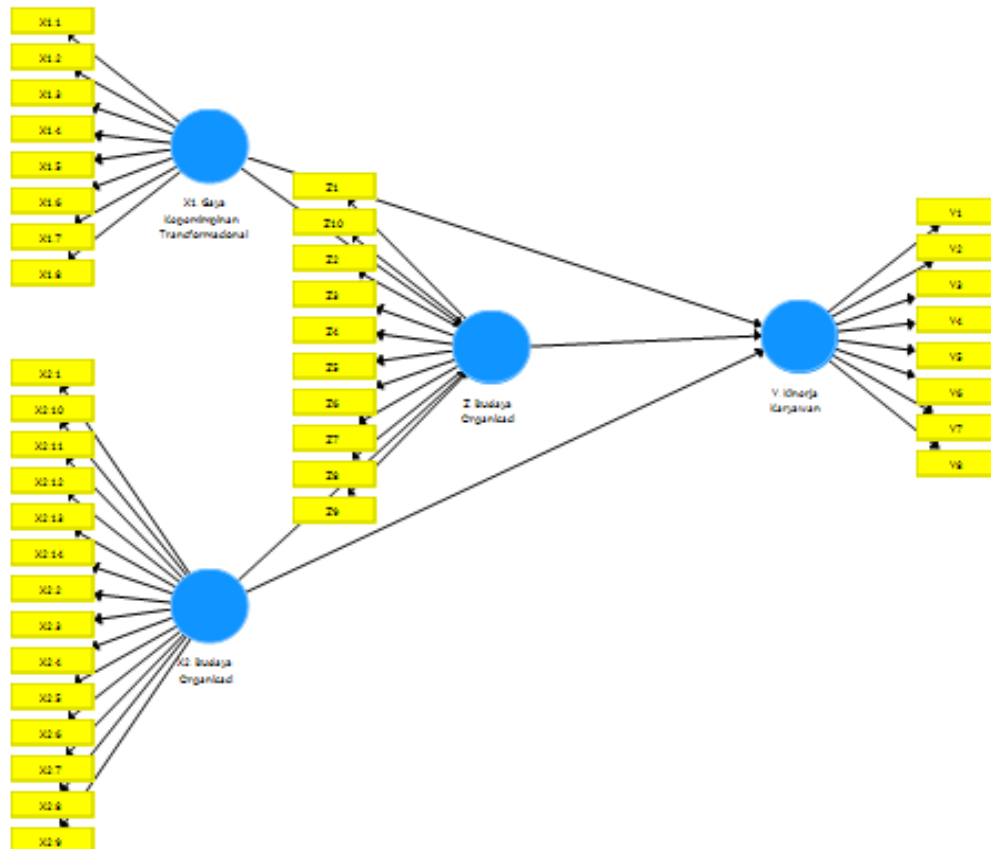
Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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

PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.



**Gambar 3.1. Model Struktural PLS**

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
  - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);
  - b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni

- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
- b. f-square; dan
- c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

### 1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

### 2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)*.

### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .

#### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### 3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ .

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation, structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

#### 1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan



untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square ( $r^2$ ) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

## **2. Path Coefficient Test.**

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Z), 8 pernyataan untuk Kepemimpinan Transformasional (X1), dan 10 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada 88 orang responden Karyawan PT Bank Sumut Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	55	68,24 %
2	Perempuan	33	31,76 %
<b>TOTAL</b>		88	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 di atas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 58 (68,24%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 27 (31,76%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2 Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	22	25,88 %
2	31 – 40 Tahun	27	31,76 %
3	41 - 50 Tahun	20	23,54 %
4	51 - 60 Tahun	16	18,82 %
<b>TOTAL</b>		88	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 22 orang (25,88 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 27 orang (31,76 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 20 orang (23,54 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 16 orang (18,82 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**

**Tingkatan Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	8	9,41 %
2	S1	60	70,59 %
3	S2	15	17,65 %
4	S3	5	2,35 %
<b>TOTAL</b>		88	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 8 orang (9,41%), pendidikan S1

sebanyak 64 orang (70,59%), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 15 orang (17,65%) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 2 orang (2,35%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	24	34,12 %
2	11 - 20 Tahun	35	43,53 %
3	> 20 Tahun	19	22,35 %
<b>TOTAL</b>		88	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 29 orang (34,12 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 37 orang (43,53 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 19 orang (22,35 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja (Z), Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Budaya Organisasi(X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Bank Sumut Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	52.27	20	22.73	18	20.45	3	3.41	1	1.14	88	100
2	38	43.18	33	37.5	13	14.77	3	3.41	1	1.14	88	100
3	39	44.32	30	34.09	15	17.05	3	3.41	1	1.14	88	100
4	43	48.86	24	27.27	15	17.05	5	5.68	1	1.14	88	100
5	49	55.68	24	27.27	11	12.50	2	2.27	2	2.27	88	100
6	40	45.45	22	25	21	23.86	4	4.55	1	1.14	88	100
7	37	42.05	31	35.23	14	15.91	5	5.68	1	1.14	88	100
8	38	43.18	25	28.41	19	21.59	5	5.68	1	1.14	88	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kinerja Pegawai adalah:

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 46 orang (52,27%).
2. Jawaban responden Saya selalu dapat dihandalkan dalam pekerjaan yang diberikan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (43,18%).
3. Jawaban responden Saya melakukan pekerjaan dengan loyalitas dan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (44,32%).
4. Jawaban responden Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (48,86%).

5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (55,68%)
6. Jawaban responden Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (45,45%).
7. Jawaban responden Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (42,05%)
8. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (43,18%)

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Bank Sumut Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	43.18	32	36.36	14	15.91	3	3.41	1	1.14	88	100
2	38	43.18	26	29.55	16	18.18	7	7.95	1	1.14	88	100
3	34	38.64	22	25	18	20.45	12	13.64	2	2.27	88	100
4	44	50.00	21	23.86	18	20.45	3	3.41	2	2.27	88	100
5	33	37.50	33	37.5	17	19.32	2	2.27	3	3.41	88	100
6	39	44.32	24	27.27	15	17.05	6	6.82	4	4.55	88	100
7	31	35.23	37	42.05	14	15.91	3	3.41	3	3.41	88	100
8	33	37.50	28	31.82	14	15.91	11	12.50	2	2.27	88	100
9	54	61.36	21	23.86	10	11.36	2	2.27	1	1.14	88	100
10	42	47.73	25	28.41	16	18.18	4	4.55	1	1.14	88	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja adalah:

1. Jawaban responden, Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (40,13%).
2. Jawaban responden, Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (40,13%)
3. Jawaban responden, Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (38,64%).
4. Jawaban responden, Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (50%)
5. Jawaban responden, Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 33 orang (37,50%).
6. Jawaban responden, Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (44,32%).
7. Jawaban responden, Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (35,23%).
8. Jawaban responden, Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (37,50%).

9. Jawaban responden, Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54 orang (61,36%).
10. Jawaban responden, Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membedakan seseorang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (47,73%).

#### 4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Bank Sumut Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan Transformasional sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

No	Jawaban Kepmimpinan Transformasional (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	36.36	36	40.91	13	14.77	4	4.55	3	3.41	88	100
2	29	32.95	38	43.18	14	15.91	3	3.41	4	4.55	88	100
3	32	36.36	35	39.77	15	17.05	3	3.41	3	3.41	88	100
4	34	38.64	34	38.64	13	14.77	3	3.41	4	4.55	88	100
5	39	44.32	35	39.77	8	9.091	3	3.41	3	3.41	88	100
6	39	44.32	31	35.23	12	13.64	3	3.41	3	3.41	88	100
7	34	38.64	31	35.23	15	17.05	5	5.68	3	3.41	88	100
8	31	35.23	33	37.50	14	15.91	7	7.95	3	3.41	88	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Kepemimpinan Transformasional adalah:

1. Jawaban responden Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari hari, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang (40,91%).



2. Jawaban responden Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (43,18%).
3. Jawaban responden Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (39,77%).
4. Jawaban responden Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (38,64%).
5. Jawaban responden Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para karyawan, mayoritas responden menjawab setuju dan sangat setuju sebanyak 34 orang (38,64%).
6. Jawaban responden Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (44,32%).
7. Jawaban responden Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (38,64%).
8. Jawaban responden Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua karyawan tanpa membeda beda kan orang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (37,50%).

#### **4.1.3.4 Variabel Budaya Organisasi(X2)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT Bank Sumut Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi(X2)**

No	Jawaban Budaya Organisasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	38	43.18	30	34.09	17	19.32	1	1.14	2	2.27	88	100
2	40	45.45	26	29.55	17	19.32	2	2.27	3	3.41	88	100
3	37	42.05	27	30.68	20	22.73	3	3.41	1	1.14	88	100
4	35	39.77	27	30.68	23	26.14	2	2.27	1	1.14	88	100
5	34	38.64	30	34.09	20	22.73	3	3.41	1	1.14	88	100
6	29	32.95	27	30.68	22	25.00	8	9.09	2	2.27	88	100
7	31	35.23	27	30.68	24	27.27	5	5.68	1	1.14	88	100
8	30	34.09	31	35.23	24	27.27	2	2.27	1	1.14	88	100
9	27	30.68	29	32.95	25	28.41	6	6.82	1	1.14	88	100
10	35	39.77	29	32.95	18	20.45	4	4.55	2	2.27	88	100
11	43	48.86	23	26.14	15	17.05	4	4.55	3	3.41	88	100
12	33	37.50	27	30.68	22	25.00	5	5.68	1	1.14	88	100
13	35	39.77	28	31.82	22	25.00	2	2.27	1	1.14	88	100
14	44	50.00	21	23.86	18	20.45	4	4.55	1	1.14	88	100

Data Penelitian Diolah (2023)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (43,18%).
2. Jawaban responden Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (45,45%)
3. Jawaban responden Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (42,05%)

4. Jawaban responden Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (39,77%).
5. Jawaban responden Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (38,64%).
6. Jawaban responden karyawan BANK Sumut selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (32,95%).
7. Jawaban responden Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai, tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, dll, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (35,23%)
8. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (35,23%).
9. Jawaban responden Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (32,95%).
10. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas menjawab sangat setuju 35 orang (39,77%)
11. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju sebanyak 43 orang (48,86%)

12. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju sebanyak 33 orang (37,50%)
13. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju sebanyak 35 orang (39,77%)
14. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (50%)

#### **4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **4.1.4.1. Validitas Konvergen**

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Kepemimpinan Transformasional	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0.802			
X1.2	0.853			
X1.3	0.893			
X1.4	0.886			
X1.5	0.849			
X1.6	0.922			
X1.7	0.860			
X1.8	0.772			
X2.1		0.747		
X2.10		0.745		
X2.11		0.691		
X2.12		0.804		
X2.13		0.772		
X2.14		0.638		
X2.2		0.733		
X2.3		0.835		
X2.4		0.848		
X2.5		0.890		
X2.6		0.690		
X2.7		0.812		
X2.8		0.822		
X2.9		0.703		
Y1			0.881	
Y2			0.905	
Y3			0.929	
Y4			0.868	
Y5			0.586	
Y6			0.884	
Y7			0.892	
Y8			0.825	
Z1				0.810
Z10				0.610
Z2				0.767
Z3				0.700
Z4				0.803
Z5				0.809
Z6				0.726
Z7				0.711
Z8				0.623
Z9				0.807

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepemimpinan Transformasional lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Budaya Organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

#### 4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit  $> 0,600$  (Hair Jr et al., 2017)

**Tabel 4.10**  
**Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X1. Kepemimpinan Transformasional	<b>0.947</b>	<b>0.953</b>	<b>0.956</b>	<b>0.733</b>
X2. Budaya Organisasi	<b>0.946</b>	<b>0.950</b>	<b>0.953</b>	<b>0.592</b>
Y. Kinerja Karyawan	<b>0.944</b>	<b>0.954</b>	<b>0.955</b>	<b>0.727</b>
Z. Kepuasan Kerja	<b>0.907</b>	<b>0.921</b>	<b>0.923</b>	<b>0.548</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,956 > 0,600$  maka variabel Kepemimpinan Transformasional adalah reliabel
2. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,953 > 0,600$  maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,955 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,923 > 0,600$  maka variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah reliabel.

#### 4.1.4.3. Validitas Diskriminan

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

**Tabel 4.11**  
**Validitas Diskriminan**

	X1. Kepemimpinan Transformasional	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Kepemimpinan Transformasional				
X2. Budaya Organisasi	<b>0.330</b>			
Y. Kinerja Karyawan	<b>0.475</b>	<b>0.540</b>		
Z. Kepuasan Kerja	<b>0.486</b>	<b>0.565</b>	<b>0.694</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Budaya Organisasi sebesar  $0,330 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,475 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja sebesar  $0,486 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan Transformasional dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,540 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebesar  $0,565 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar  $0,694 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

#### **4.1.4.4. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)**

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017).



Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai  $VIF < 5,00$  (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.12**  
**Kolinieritas**

	X1. Kepemimpinan Transformasional	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Karyawan	Z. Kepuasan Kerja
X1. Kepemimpinan Transformasional			<b>1.283</b>	<b>1.115</b>
X2. Budaya Organisasi			<b>1.454</b>	<b>1.115</b>
Y. Kinerja Karyawan				
Z. Kepuasan Kerja			<b>1.661</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

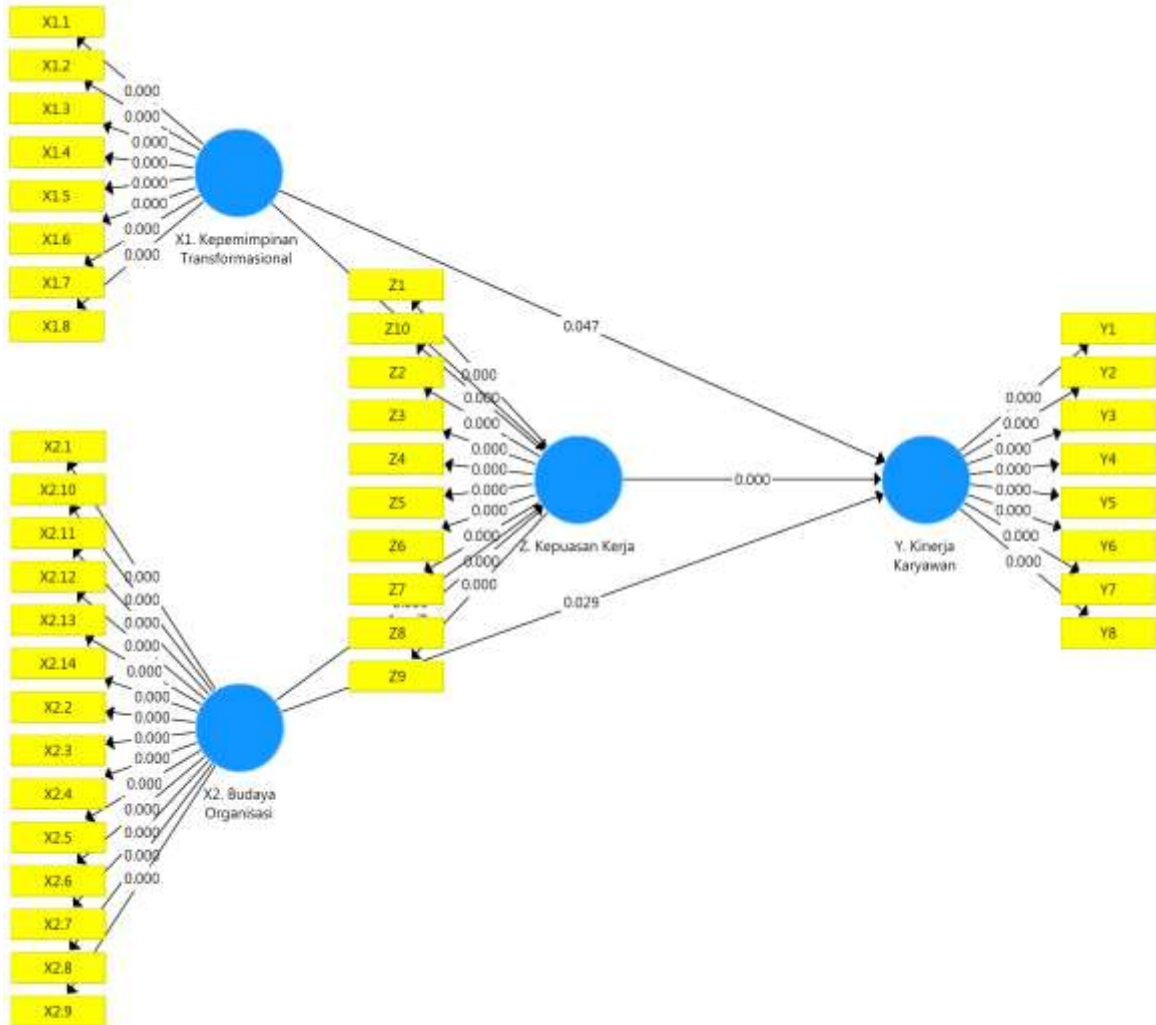
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,283 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
2. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,454 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
3. VIF untuk korelasi Kepemimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja adalah  $1,115 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
4. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja adalah  $1,115 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)
5. VIF untuk korelasi Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,661 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinearitas.

#### 4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 4.1**  
**Pengujian Hipotesis**

##### 4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

1. Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan).
2. Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho diterima (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan)

**Tabel 4.13**  
**Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Y. Kinerja Karyawan	0.171	0.169	0.086	1.993	<b>0.047</b>
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Z. Kepuasan Kerja	0.319	0.333	0.109	2.913	<b>0.004</b>
X2. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Karyawan	0.198	0.188	0.090	2.185	<b>0.029</b>
X2. Budaya Organisasi -> Z. Kepuasan Kerja	0.452	0.442	0.099	4.576	<b>0.000</b>
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.480	0.484	0.112	4.298	<b>0.000</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.171 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan

bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

2. Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,319 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.198 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,029 maka  $0,029 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.452 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.480 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.14**  
**Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan Transformasional -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.153	0.163	0.068	2.263	<b>0.024</b>
X2. Budaya Organisasi -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Karyawan	0.217	0.216	0.076	2.837	<b>0.005</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,153 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,217 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,005 maka  $0,005 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi

berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

#### 4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Determinasi**

	R Square	Adjusted R Square
Y. Kinerja Karyawan	0.501	0.484
Z. Kepuasan Kerja	0.398	0.384

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,501 artinya besaran pengaruh 50,1%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat . Kemudian, hasil pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,398 artinya besaran pengaruh 39,8 % hal ini berarti menunjukkan PLS sedang.

## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.171 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada sumber daya manusia yang tinggi dan moral yang baik. (Siswadi & Lestari, 2020). Dan untuk meningkatkan kinerja seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar, namun dapat pula dituntut untuk mengepalai suatu pekerjaan atau kegiatan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan saja namun dilihat juga dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya (Sukoco et al., 2020). Dimana kepemimpinan transformasional adalah kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain. (Orabi & Tareq, 2016).

Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh/dampak yang positif terhadap kinerja organisasi. Pemimpinan dengan kepemimpinan transformasional membantu untuk mempromosikan hasil kinerja bawahannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh (Farisi & Lesmana, 2021) dan (Syahputra et al., 2020) yang meyakini bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.198 (positif), dan memiliki nilai *P-Values*  $0,029 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, selain sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang melampaui tugas formal mereka dan bersedia melampaui harapan (Siswadi et al., 2023). Budaya organisasi dalam sebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap komponen organisasi. Jika budaya organisasi baik, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan (Arianty, 2015).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya berpengaruh terhadap kinerja karena budaya akan meningkatkan kinerja, budaya akan dapat mengurangi keabsentian, budaya akan menuntut karyawan ke arah yang penting bagi organisasi. Budaya yang kuat merupakan tekanan yang cukup besar pada karyawan untuk menyesuaikan diri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020) dan (Prahara, 2020) bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.



### **4.2.3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.319 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Kinerja merupakan adalah keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas, efektivitas para aktor dalam organisasi yang bersangkutan menentukan keberhasilan organisasi (Hasibuan & Hanum, 2022). Oleh karena itu organisasi harus memiliki gambaran program atau kebijakan yang memiliki tujuan, baik itu visi maupun misi untuk meningkatkan kinerja pegawai (Yusnandar & Hasibuan, 2021)

Kepemimpinan menunjukkan bahwa proses ini melibatkan kemampuan individu untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain, sementara definisi dasar kepemimpinan secara konsisten telah digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi kepemimpinan, para ahli telah mengembangkan dasar-dasar teori kepemimpinan dalam praktek seperti Sifat, perilaku, situasional, transaksional dan transformasi (Nasution, 2018).

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini terlihat bahwa kepepemimpinan transfromasional mampu membangkitkan semangat karyawannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, serta mampu menalin hubungan kerjasama yang harmonis dengan para karyawan

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) dan (Nasution, 2018) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.452 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak (Arianty, 2015). Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. (Indajang et al., 2020). Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja para karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji et al., 2016)

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. budaya organisasi merupakan dorongan dalam diri karyawan yang akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan dapat menyumbangkan keberhasilan kepada perusahaan, sehingga karyawan merasa puas dengan hasil kerjanya

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hasibuan, 2015), (Nurhasanah et al., 2022) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.480 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Kinerja adalah hasil prestasi kerja baik berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sari & Kurnia, 2018). Kinerja mengacu pada perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dengan kontribusi mereka terhadap efektivitas organisasi (Jufrizen et al., 2020). Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya (Jufrizen, 2017)

Hasil penelitian ini menunjukkan Karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya akan berdampak terhadap kinerja karyawan tersebut, sehingga kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh, (Adhan et al., 2020) (Sembiring et al., 2021), dan (Syahputra & Jufrizen, 2019) bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

#### **4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,153 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, penilaian yang objektif, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Kepemimpinan Transformasional adalah Kepemimpinan yang dapat menginspirasi para bawahan atau pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan ini merupakan gaya yang inspiratif, dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan dapat bertindak sebagai pemimpin yang efektif (Febriani & Supartha, 2019)

#### **4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interveing**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,217 dan memiliki nilai *P Values*  $0,005 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

Budaya Organisasi yang ada di dalam perusahaan terbagi menjadi dua konsep dari sudut pandang karyawan perusahaan. Konsep sudut pandang budaya tersebut yaitu budaya yang sesuai harapan dan budaya pada kenyataannya. Budaya yang sesuai harapan adalah budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan dan budaya yang tidak sesuai harapan adalah budaya yang tidak seperti diinginkan oleh karyawan perusahaan (Bismala et al., 2015).

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
6. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.
7. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Karyawan PT Bank Sumut Medan.

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. Penulis menyarankan harus ada faktor lain yang menunjang keberhasilan kinerja Karyawan PT Bank Sumut Medan salah satunya memiliki rasa tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk selalu patuh dan taat terhadap peraturan dan tata tertib PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Meningkatkan perhatian PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan terhadap para pegawai. Dengan perhatian tersebut diharapkan Budaya Organisasi para pegawai tersebut juga akan meningkat. Selain itu pegawai lama yang telah menunjukkan komitmennya dalam jangka panjang kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan perlu diberi perhatian lebih sebagai tanda terima kasih dinas atas komitmen mereka terhadap dinas selama ini.
3. Peneliti selanjutnya meneliti selain Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi sebagai variabel independen

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Susahnya peneliti menyebarkan kuisioner disebabkan responden yang sedang bekerja sehingga peneliti terkadang menyita waktu responden agar mau mengisi kuisioner nya.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada factor Kinerja Pegawai , Kepuasan Kerja Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi
3. Responden terkadang belum memahami pengertian tentang Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi secara umum sehingga peneliti menjelaskan terlebih dahulu sebelum menjelaskan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Andriany, D. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT . Repex Perdana Internasional ( Licensee of Federal Express ) Medan. *Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 392–398.
- Anugra, A. T., & Saragih, R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Di PT. Asuransi Jasa Indonesia Cabang Bandung Ritel. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 100–107.
- 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.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 1–8.
- Arianty, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 4(2), 1–9.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding UII-ICABE*, 1(1), 263–276.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Astuti, R., & Prayogi, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 490–502.



- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 246–259.
- Bahagia, R., & Putri, L. P. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Pengembangan Karir. *Sintesa Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora*, 759–768.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 209–218.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15–33.
- Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja Kepemimpinan Kerja dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 336–351.
- Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emisional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Febriani, M., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasional, Kepemimpinan transformasional, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan Perusahaan Logistik. *E-Jurnal Manajemen*, 8(4), 2267–2296.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Gultom, D. K. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Gultom, D. K., & Arif, M. (2017). Kontribusi Nilai-Nilai Islam Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepemimpinan: Studi Pada Pegawai Biro Universitas Islam Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 67–78.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Hamdani, S., & Jufrizen., J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J.S., & Bayzura, N. (2021). The Effect of Transformational Leadership , Compensation and Motivation on Employee Performance at PT Asam Jawa Medan. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 4(2), 584–591.
- Hasibuan, J.S., & Hanum, Z. (2022). The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province. *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE*, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320923>
- Hasibuan, J.S.. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 3(2), 201–212.
- Hasibuan, J.S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 1(1), 1–23.
- Hasibuan, S. H., & Munasib, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 247–258.
- Humairoh, H., & Wardoyo, W. (2017). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 1–21.

- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2017a). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 34–53.
- Jufrizen, J. (2017b). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 844–859.
- Jufrizen, J., Suri, I. P., & Siswadi, Y. (2019). The Effect of Affective, Continuance and Normative Commitments to Employee Performance. *The 1 International Conference on Innovation of Small Medium-Sized Enterprise (ICIS) 2019*, 1(1), 145–154.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan

- Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Khair, H., & Hakim, F. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. *Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ManajemenJ*, 3(1), 120–135.
- Kurnia, E., & Daulay, R. (2021). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 301–306.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Muis, M. R., Nasution, M. I., Azhar, M. E., & Radiman, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Self Efficacy Terhadap Kelelahan Emosional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 2(1), 131–142. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1477532>
- Muliati, M. (2014). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. *E-Jurnal Katalogis*, 2(7), 68–77.
- Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.
- Mutholib, M., & Ammy, B. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja , Quality Of Worklife dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT . PLN ( Persero ) Wilayah Sumatera Utara The Influence of Work Rotation , Quality Of Worklife and Transformational Leadership Style on Emp. *Jurnal*

*AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 198–208.

- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407–428.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora, 2014*, 1046–1054.
- Nasution, M. I., Samboja, D., & Jufrizen, J. (2022). Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Promosi Jabatan: Apakah Penting Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 540–558.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage publications.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Pane, M., Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, 4(2), 77–92.
- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1–9.
- Prahara, S. A. (2020). Budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232–244.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8440>
- Prayogi, M. A., Koto, M., & Arif, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Work-Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 39–51.
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis*

Dan *Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 813–833.  
<https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i5.654>

- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Salemba Empat.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rustandi, R. A. (2020). *Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Armico.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 1(5), 917–926.
- Sari, R. M., & Kurnia, E. (2018). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen Pada PT. Tuntungan Indah Lestari Raya Medan. *Seminar Nasional Royal (SENAR)*, 451–454.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.
- Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance : The Influence of Training and Employee Motivation. *MICEB Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 2367–2379.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational

Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.

- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2020). Effect Of Work Motivation, Emotional Intelligence And Work Discipline On Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences*, 2(1), 227–237.
- Siswadi, Y., Mukhlis, M., Tarigan, A. A., & Yafiz, M. (2022). Konsep Budaya Organisasi dalam Perspektif Manajemen Menurut Peter F Drucker dan A. Riawan Amin. *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian Dan Kajian Sosial Keagamaan*, 19(2), 238–261. <https://doi.org/10.46781/al-mutharahah>.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113–122.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1396–1412.
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587–605.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Syahputra, M. E., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura. *Pamator Journal*, 13(1), 110–117.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403>
- Triatna, C. (2015). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.

- Umar, H. (2019). *Riset SDM Dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Edisi 4). Bumi aksara.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Widyawati, J. R. (2021). Pengaruh Faktor Pendidikan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di PT. PLN UIT JBTB UPT Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 154–166.
- Wirawan. (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yusnandar, W., & Hasibuan, J. S. (2021). The Role of Employee Performance Regarding the Effect of Work Discipline and Leadership. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 189–203.
- Yusnandar, W., & Muslih, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepuasan Kerja dan Etos Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 352–365.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.



**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT BANK SUMUT MEDAN**

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu  
Karyawan PT. Bank Sumut  
Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Dea Aniska Tamimy Pane (1905160567) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Dea Aniska Tamimy Pane

## A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

## B. Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  S1  S2  S3

Lama Bekerja : < 10 Tahun  11-20 tahun  >20 Tahun

## 1. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya selalu dapat diandalkan dalam pekerjaan yang diberikan					
<b>Kuantitas</b>						
3	Saya melakukan pekerjaan dengan loyalitas dan tanggung jawab					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya					
<b>Kehandalan</b>						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya					
<b>Sikap</b>						
7	Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain					

## 2. Kepuasan Kerja (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pekerjaan</b>						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya.					
<b>Upah</b>						
3	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan					

	setiap bulan.					
4	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					
<b>Promosi</b>						
5	Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi					
6	Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan					
<b>Pengawasan Kerja</b>						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan					
<b>Rekan Kerja</b>						
9	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
10	Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membeda bedakan seseorang					

### 3. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Karisma (Charisma)</b>						
1	Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari hari					
2	Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang					
<b>Inspirasional (Inspirasoni)</b>						
3	Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi					
4	Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya					
<b>Stimulasi Intelektual (Intelektual Stimulation)</b>						
5	Pemimpin selalu tegas dalam					

	memberikan arahan dan sanksi kepada para karyawan					
6	Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya					
<b>Perhatian Individu (Individualized Consideration)</b>						
7	Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa					
8	Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua karyawan tanpa membedakan orang					

#### 4. Budaya Organisasi (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>						
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra					
2	Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan					
<b>Perhatian ke hal yang rinci.</b>						
3	Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
4	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin					
<b>Orientasi hasil</b>						
5	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja					
6	Bank Sumut selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan					
<b>Orientasi orang.</b>						
7	Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai.					
8	Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja					
<b>Orientasi tim</b>						











A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A51	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	47
A52	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
A53	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	48
A54	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	40
A55	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	35
A56	4	2	2	3	4	2	3	4	5	3	32
A57	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	34
A58	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A60	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	44
A61	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A63	5	5	3	5	5	5	4	5	4	4	45
A64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A65	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	40
A66	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	44
A67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A68	5	3	2	3	5	3	5	5	5	5	41
A69	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	39
A70	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	46
A71	4	5	4	4	4	5	5	2	5	5	43
A72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A74	4	5	4	3	4	5	4	2	5	5	41
A75	4	5	4	3	4	5	3	3	3	3	37
A76	4	5	3	3	4	5	5	2	5	5	41
A77	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
A78	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	46
A79	5	5	4	3	5	5	4	2	4	4	41
A80	3	5	3	3	3	5	4	5	4	3	38
A81	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
A82	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47
A83	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	44
A84	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	47
A85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A86	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	43
A87	3	4	5	5	4	4	4	2	5	5	41
A88	3	4	5	5	3	4	4	4	5	5	42

## JAWABAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	Total
A01	4	5	4	5	5	4	5	4	36
A02	4	5	3	5	4	4	4	4	33
A03	5	5	4	5	5	5	5	4	38
A04	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A05	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A06	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A07	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A08	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A09	5	5	4	4	5	5	4	4	36
A10	4	4	5	4	4	5	4	4	34
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A12	4	4	4	5	4	4	5	4	34
A13	5	4	4	5	5	5	4	5	37
A14	4	4	4	5	5	4	5	5	36
A15	4	4	5	4	4	4	5	4	34
A16	2	4	5	4	4	4	4	5	32
A17	4	4	4	4	5	5	2	2	30
A18	5	4	4	5	4	4	5	4	35
A19	4	4	5	4	4	5	5	5	36
A20	4	4	4	5	4	5	5	5	36
A21	5	4	3	3	3	3	3	3	27
A22	5	4	4	4	4	5	4	5	35
A23	4	4	4	4	4	5	4	5	34
A24	4	4	4	5	5	4	3	3	32
A25	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A26	5	5	5	5	5	5	5	4	39
A27	3	4	3	4	4	4	5	2	29
A28	4	3	4	4	4	4	5	5	33
A29	5	5	5	5	4	4	4	4	36
A30	5	5	3	4	4	4	3	3	31
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A32	5	4	4	4	4	4	4	2	31
A33	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A34	5	4	4	4	5	5	5	4	36
A35	4	5	4	4	4	4	4	5	34
A36	5	4	4	3	5	5	4	5	35
A37	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A38	1	1	1	1	1	3	1	1	10
A39	5	5	5	4	5	5	5	5	39
A40	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A41	5	5	5	4	5	5	4	5	38
A42	5	5	4	4	4	5	3	4	34



A86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A87	3	5	5	5	5	5	5	5	5	38
A88	3	5	4	4	4	5	5	5	5	35

### JAWABAN BUDAYA ORGANISASI

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A02	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A03	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40
A04	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	58
A05	5	5	5	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	1	54
A06	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A07	3	4	4	5	4	2	3	4	3	4	4	3	5	4	52
A08	4	4	4	4	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	58
A09	5	1	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	4	57
A10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	64
A11	1	1	3	3	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	44
A12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	67
A13	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	53
A14	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	63
A15	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	52
A16	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	60
A17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
A18	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	57
A19	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5	5	5	54
A20	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	53
A21	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	65
A22	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	58
A23	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	61
A24	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	63
A25	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	64
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	59
A27	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	54
A28	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	57
A29	4	4	4	5	4	3	2	4	4	5	5	5	5	5	59
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	65
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A32	3	3	4	4	4	4	4	4	1	1	4	5	5	5	51
A33	5	5	1	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	1	40
A34	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	69
A35	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	5	5	56
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	63
A37	5	5	3	3	3	3	3	3	4	5	2	4	4	4	51
A38	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	64

A39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	61
A40	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	5	3	3	3	56
A41	4	5	4	4	4	3	4	3	3	2	1	1	1	1	40
A42	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	64
A43	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	63
A44	4	5	5	3	4	2	3	4	4	4	5	5	5	5	58
A45	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	56
A46	5	5	3	3	3	2	4	3	4	3	5	2	5	5	52
A47	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68
A48	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	60
A49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A50	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	58
A51	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	1	5	4	4	61
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A53	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	5	5	5	5	51
A54	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	60
A55	1	1	1	4	4	5	5	4	5	5	5	3	3	3	49
A56	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	60
A57	3	3	3	4	4	4	5	4	3	1	1	3	3	3	44
A58	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	5	5	5	47
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
A60	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	65
A61	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1	1	48
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A63	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	67
A64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	67
A65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	47
A66	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	67
A67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A68	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	57
A69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
A70	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	61
A71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	3	1	46
A72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
A75	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	44
A76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	44
A77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	55
A78	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	65
A79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	65
A80	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	64
A81	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	64
A82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
A83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	48

A84	1	1	3	3	3	4	4	4	3	4	2	5	4	4	45
A85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
A86	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	62
A87	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	64
A88	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	62



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

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 3123/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/13/2/2023

Nama Mahasiswa : Dea Aniska Tamimy Pane  
NPM : 1905160567  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 13/2/2023  
Nama Dosen Pembimbing\*) : Yudi Siswadi, SE., MM *16/2/2023*

Judul Disetujui\*\*)

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional  
dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja  
Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel  
Intervening Pada PT. Bank Sumut Medan*

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen

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

Medan, 07 Maret 2023

Dosen Pembimbing

(Yudi Siswadi, SE., MM)

Keterangan:

\*) Ditetapkan oleh Program Studi

\*\*\*) Ditetapkan oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda: 3123/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/13/2/2023

Nama Mahasiswa : Dea Aniska Tamimy Pane  
NPM : 1905160567  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Pengajuan Judul : 13/2/2023  
Nama Dosen Pembimbing\*) : Yudi Siswadi, SE., MM  16/2/2023

Judul Disetujui\*\*)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional  
dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja  
Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel  
Intervening Pada PT. Bank Sumut Medan

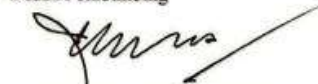
Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Manajemen



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

Medan, 07 Maret 2023

Dosen Pembimbing

  
(Yudi Siswadi, SE., MM)

Keterangan

\*) Disai oleh Pimpinan Program Studi

\*\*\*) Disai oleh Dosen Pembimbing

Setelah disetujui oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT.001/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.youtube.com/channel/UC...) [umsuMEDAN](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN)

Nomor : 966 /II.3-AU/UMSU-05/ F / 2023  
Lampiran :  
Perihal : **IZIN RISET PENDAHULUAN**

Medan, 13 Ramadhan 1444 H  
03 April 2023 M

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

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

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

Nama : Dea Aniska Tamimy  
Npm : 1905160567  
Jurusan : Manajemen  
Semester : VIII (Delapan)  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan.

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

Wassalamu 'alaikum Wr.Wb



Dekan

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

Tembusan :  
1. Pertinggal



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 966 / TGS / IL3-AU / UMSU-05 / F / 2023**

*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

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

**Program Studi** : **Manajemen**  
**Pada Tanggal** : **4/3/2023**

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

**Nama** : **Dea Aniska Tamimy**  
**N P M** : **1905160567**  
**Semester** : **VIII (Delapan)**  
**Program Studi** : **Manajemen**  
**Judul Proposal / Skripsi** : **PPengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan**

**Dosen Pembimbing** : **Yudi Siswadi, SE.,MM.**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **03 April 2024**
4. Revisi Judul.....

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 13 Ramadhan 1444 H  
03 April 2023 M



Dekan

**Dr. H. JANURI, SE.,MM.,MSi.**  
**NIDN : 0109086502**

**Tembusan :**

1. Pertinggal



**KANTOR PUSAT**

Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan  
Phone : (061) 415 5100 - 451 5100  
Facsimile : (061) 414 2937 - 451 2652

No. : **1193** /DSDM-UTC/L/2023  
Lamp. : --

Medan, **24** Agustus 2023

Kepada :  
Bapak Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si., CMA  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jl. Mukhtar Basri No.3 medan  
di -  
Tempat

**Hal : Keterangan Selesai Riset**

Sehubungan dengan telah selesai dilaksanakannya riset di PT. Bank Sumut sesuai surat Divisi SDM No. 0492/DSDM-UTC/L/2023 tanggal 17 April 2023 perihal Izin Riset dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

1. Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan data dibawah ini :

- Nama : Dea Aniska Tamimy
- NIM : 1905160567
- Program Studi : Manajemen

telah selesai melaksanakan Riset di PT. Bank Sumut yang dilaksanakan mulai tanggal 17 April 2023.

2. Selama melaksanakan Riset mahasiswa tersebut dibimbing oleh Pemimpin Divisi Sumber Daya Manusia dan telah memperoleh data maupun informasi yang dibutuhkan untuk penulisan Skripsi.

Demikian surat keterangan kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Syafrizalsyah  
NPP. 1003.220470.01021998

Tembusan :

- Sdri. Dea Aniska Tamimy.



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

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini Jumat, 21 Juli 2023 telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen monerangkan bahwa :

Nama : Dea Aniska Tamimy Pane  
N.P.M. : 1905160567  
Tempat / Tgl.Lahir : Berastagi, 07 Juni 2000  
Alamat Rumah : Jalan Ampera 9 Medan  
JudulProposal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan.

Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	Disempurnakan, kata "gaya" dihapus pada kepemimpinan
Bab I	.....
Bab II	urutan disuaikan dan kerangka konsep ditambah dosen umsu
Bab III	.....
Lainnya	menyederhanakan diperbaiki
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, Jumat, 21 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

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

Pembimbing

Yudi Siswadi, SE., MM.

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Pemanding

Jasman Saripuddin, SE., M.Si.



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari **Jumat, 21 Juli 2023** menerangkan bahwa:

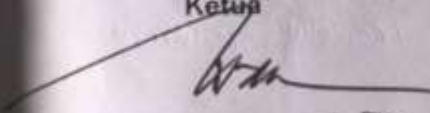
Nama : Dea Aniska Tamimy Pane  
N. P.M. : 1905160567  
Tempat / Tgl.Lahir : Berastagi, 07 Juni 2000  
Alamat Rumah : Jalan Ampera 9 Medan  
JudulProposal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan.

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : **Yudi Siswadi , SE ,.MM.**

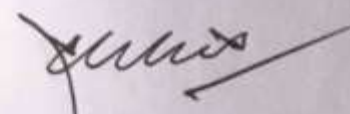
Medan, Jumat, 21 Juli 2023

TIM SEMINAR


Ketua

  
Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

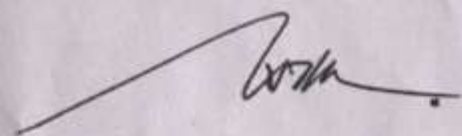
Pembimbing

  
Yudi Siswadi , SE ,.MM.

Sekretaris

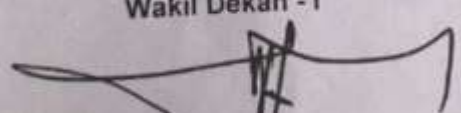
  
Assoc. Prof. Dr. Aufrizen, SE., M.Si.

Pembanding

  
Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Diketahui / Disetujui

A.n. Dekan  
Wakil Dekan - I

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/082019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

Nomor : 2322 /IL3-AU/UMSU-05/F/2023  
Lamp. : -  
Hal : **MENYELESAIKAN RISET**

Medan, 09 Shafar 1445 H  
26 Agustus 2023 M

Kepada Yth.  
**Bapak / Ibu Pimpinan**  
**PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan**  
**Di**  
**Tempat**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

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

Adapun Mahasiswa tersebut adalah :

Nama : **Dea Aniska Tamimy**  
N P M : **1905160567**  
Semester : **VIII (Delapan)**  
Jurusan : **Manajemen**  
Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Medan.**

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

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Dekan

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

Tembusan :  
1. Peringgal

