

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI
OLEH KEPUASAN KERJA PADA
PT. BANK SUMUT**

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : DAFFA ADHITYA HAMDI
NPM 2105160373
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**



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 TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 11 Februari 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : DAFFA ADHITYA HAMDI
NPM : 2105160373
Program Studi : MANAJEMEN
Kosentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Assoc. Prof. Dr. RAHMAD BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si

Penguji II

(IRMA CHRISTIANA, S.E M.M.)

Pembimbing

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

PANITIA UJIAN

Rektus

(Dr. KADIMAN, S.E., M.Si)

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, 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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : DAFFA ADHITYA HAMDY
NPM : 2105160373
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH
KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT

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

Medan, 21 November 2025

Pembimbing Tugas Akhir

YUDI SISWADI, S.E., M.M

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



Dr. RADIMAN, S.E., 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 TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Daffa Adhitya Hamdi
NPM : 2105160373
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Tulis layout final script.		
Bab 2	y		
Bab 3	y		
Bab 4	Paparan deskripsi data, hasil analisis, masalah hipotesis & pembenaran.	02/10/25	✗
Bab 5	Memperbaiki hasil penelitian memunculkan hasil & penelitian label layout	3	✗
Daftar Pustaka	Revisi format dan penulisan & data pada manajemen	13/11/25	✗
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Kee pros selanjutnya	21/11/25	✗

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, 21 November 2025

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M



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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : DAFFA ADHITYA HAMDI
NPM : 2105160373
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dengan ini menyatakan bahwa Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sunut”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidak sesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

Daffa Adhitya Hamdi

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMODERASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PT. BANK SUMUT

DAFFA ADHITYA HAMDI

2105160373

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada Pt. Bank Sumut. Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut. Kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut. Kepuasan kerja memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE, MODERATED BY JOB SATISFACTION AT PT. BANK SUMUT

DAFFA ADHITYA HAMDI
2105160373

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238**

The purpose of this study was to determine the influence of leadership and work motivation on employee performance, moderated by job satisfaction at PT. Bank Sumut, both directly and indirectly. This study used a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares structural equation model (PLSSEM), which aims to conduct path analysis with latent variables. The results showed that leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. Bank Sumut. Work motivation has a positive and significant effect on employee performance at PT. Bank Sumut. Job satisfaction moderates leadership on employee performance at PT. Bank Sumut. Job satisfaction moderates work motivation on employee performance at PT. Bank Sumut.

Keywords: Employee Performance, Job Satisfaction, Leadership, Work Motivation

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sumut”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Fahrial Hamdi dan Ibunda Nur Aini yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan serta semangat selama penulis menjalani pendidikan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Ibu Assoc. Prof. Nel Arianty, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan dan arahan selama perkuliahan.
10. Sahabat penulis Dimas Prasetya yang telah memberikan bantuan saran - saran dan dukungan serta motivasinya.
11. Seluruh keluarga dan teman penulis yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Januari 2026

Penulis,

DAFFA ADHITYA HAMDY
NPM : 2105160373

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
11.1 Latar Belakang Masalah	1
11.2 Identifikasi Masalah	7
11.3 Batasan Masalah	8
11.4 Rumusan Masalah	8
11.5 Tujuan Penelitian	8
11.6 Manfaat Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Kinerja Karyawan	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan	11
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Kepemimpinan	16
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	16
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan	17
2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	19
2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan	20
2.1.3 Motivasi Kerja	23
2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	23
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja	24
2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	26
2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja.....	26
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	28

2.1.4.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	28
2.1.4.2	Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	29
v		
2.1.4.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	30
2.1.4.4	Indikator Kepuasan Kerja.....	33
2.2	Kerangka Konseptual.....	35
2.2.1	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja	35
2.2.2	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	36
2.2.3	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja.....	36
2.2.4	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja	37
2.3	Hipotesis	38
BAB 3	METODE PENELITIAN	40
3.1	Pendekatan Penelitian	40
3.2	Definisi Operasional	40
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
3.3.1	Tempat Penelitian.....	42
3.3.2	Waktu Penelitian	42
3.4	Populasi dan Sampel.....	42
3.4.1	Populasi.....	42
3.4.2	Sampel	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5.1	Kuesioner	44
3.5.2	Wawancara.....	45
3.6	Teknik Analisis Data	45
3.6.1	Analisis <i>Outer Model</i>	47
3.6.2	Analisis <i>Inner Model</i>	47
3.6.3	Pengujian Hipotesis	48
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
4.1	Deskripsi Data	50
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
4.1.2	Deskripsi Identitas Responden.....	50
4.1.2.1	Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.1.2.2	Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	51
4.1.2.3	Responden Berdasarkan Divisi	51
4.1.3.1	Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	52

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	54
4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan (X1)	55
vi	
4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (X2).....	56
4.2 Analisis <i>Partial Least Square – Structural Equation Model</i> (PLSSEM) ...	58
4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	58
4.2.1.1 <i>Construct Reliability and Validity</i>	58
4.2.2 Analisis Model Struktural/ <i>Structural Model Analysisist (Inner Model)</i> .	64
4.2.2.1 R- Square	64
4.2.2.2 <i>F-Square</i>	65
4.2.2.3 <i>Dirrect Effect</i>	66
4.2.2.4 Efek Moderasi	67
4.3 Pembahasan	68
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	69
4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	70
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja.....	71
4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja.....	73
BAB 5 PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Saran	75
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	41
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian.....	42
Tabel 3.3 Populasi PT. Bank Sumut.....	43
Tabel 3.4 Sampel Penelitian.....	44
Tabel 3.5 Instrumen Skala Likert.....	45
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	51
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Divisi.....	52
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	52
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	54
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan (X1).....	55
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2).....	56
Tabel 4.8 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Karyawan (Y).....	58
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> Digitalisasi (Z).....	58
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Beban Kerja (X1).....	60
Tabel 4.11 <i>Convergent Validity</i> Lingkungan Kerja (X2).....	60
Tabel 4.12 Hasil <i>Composite Reliability</i>	61
Tabel 4.13 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	62
Tabel 4.14 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	63
Tabel 4.15 <i>R-Square</i>	64
Tabel 4.16 <i>F-Square</i>	65
Tabel 4.17 <i>Dirrect Effect</i>	67
Tabel 4.18 Efek Moderasi	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir	38
Gambar 3.1 Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur	46
Gambar 4.1 <i>Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model</i>	58
Gambar 4.2 Hasil Setelah <i>Bootstrapping</i>	66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu aset strategis yang memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana aktivitas operasional, tetapi juga sebagai penentu arah dan keberhasilan strategi organisasi. Kualitas dan kapabilitas SDM yang unggul mampu mendorong kinerja perusahaan ke arah yang lebih kompetitif, terutama dalam sektor jasa seperti perbankan, di mana interaksi langsung antara karyawan dan nasabah menjadi kunci utama pelayanan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara efektif menjadi kebutuhan mutlak untuk menciptakan karyawan yang produktif, loyal, dan mampu berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan (Hidayah et al., 2024). Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktivitas organisasi, karena manusia menjadi

perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi (Samsumi, 2023).

Dalam upaya mendukung tercapainya tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang, dibutuhkan kinerja karyawan yang baik dan optimal. kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan (Sari et al., 2021). Kinerja karyawan adalah hasil kerja dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai prestasi, karena dengan memiliki karyawan yang berprestasi akan memberikan sumbangan yang terbaik bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berprestasi perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya (Arif & Mujiatun, 2022).

Menurut Siswadi dan Fahmi (2023) Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik berdampak langsung pada kemajuan atau kemunduran perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan semua tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Sinollah & Hermawanto (2020) Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Tujuan utama dari kepemimpinan adalah untuk mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang efektif berperan dalam menciptakan visi yang jelas, membangun budaya kerja yang positif, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Kepemimpinan juga bertujuan untuk membentuk perilaku kerja karyawan, menciptakan motivasi, serta membangun semangat kerja tim yang solid, sehingga menjadi kunci penting dalam mendorong dan mempertahankan kinerja yang unggul dalam organisasi (Nurhalim et al., 2023)

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (leadership) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin (Yudiatmaja, 2013).

Selain kepemimpinan, Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi, yang didorong oleh motivasi yang kuat, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif,

sehingga berdampak positif terhadap performa organisasi secara keseluruhan (Manihuruk & Tirtayasa, 2020a). Motivasi merupakan daya penggerak yang menginspirasi karyawan untuk bekerja efektif dan terintegrasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja harus dibangun dengan kepribadian atau karakter individu yang baik, karena dorongan motivasi kerja yang didasarkan pada prinsip dan alasan yang salah akan mengakibatkan kerugian secara pribadi dan organisasi (Prasetia, Indra Sulasmi, 2023).

Tujuan dari motivasi kerja adalah untuk mendorong dan mengarahkan perilaku karyawan agar bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dengan adanya motivasi yang tepat, karyawan akan memiliki semangat kerja, tanggung jawab, serta tekad yang kuat untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Selain itu, motivasi kerja juga bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada pencapaian hasil yang maksimal (Salsabilla & Suryawan, 2022).

Selain itu, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja (Arda, 2017). Menurut (Sunarta, 2019) Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah didapatkan. Selain itu, bagi para pegawai kepuasan kerja juga merupakan sikap dari setiap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasannya. Pegawai yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya.

Menurut (Andora, 2020) Karyawan atau pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan sesuatu yang lebih untuk perusahaan dan kemudian ia akan berusaha memperbaiki kinerjanya sehingga ia pun terus mendapat kepuasan kerja yang kemudian akan menghasilkan hasil kerja yang maksimal. Menurut Khaeruman et al (2021) Terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan akan menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Kepuasan inilah yang akan menyebabkan karyawan bekerja dengan lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam pengaruh kinerja karyawan terhadap kepemimpinan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (Wibowo & Suseno, 2017). Majid et al (2021) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variable memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepuasan kerja bersifat memperkuat hubungan motivasi kerja pada kinerja karyawan. jika interaksi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan juga akan ikut serta semakin meningkat.

PT. Bank Sumut adalah bank milik pemerintah daerah yang didirikan untuk mendukung pembangunan ekonomi di wilayah Sumatera Utara. Berkantor pusat di Medan, bank ini dimiliki oleh pemerintah provinsi serta kabupaten dan kota di daerah tersebut. Sejak awal berdirinya, Bank Sumut berperan sebagai lembaga keuangan yang melayani berbagai kebutuhan perbankan masyarakat, termasuk pelaku usaha kecil, menengah, dan koperasi. Seiring waktu, Bank Sumut terus berkembang dengan menyediakan layanan perbankan konvensional maupun

syariah, serta melakukan inovasi digital untuk menjangkau nasabah lebih luas dan memberikan layanan yang lebih baik sesuai dengan standart yang telah ditentukan

Dalam menjalankan operasionalnya, Bank Sumut berkomitmen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai aset utama perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal sangat diperlukan untuk mencapai visi dan misi perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan mendukung pembangunan daerah. Karena itu, faktor-faktor seperti kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang tinggi, dan kepuasan kerja karyawan menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM di Bank Sumut.

Berdasarkan pra-riset yang dilakukan, penulis ingin menemukan sejumlah permasalahan pada perusahaan, penulis menduga adanya penurunan pencapaian target kerja oleh beberapa unit, ketidaksesuaian perilaku kerja dengan standar pelayanan, lemahnya motivasi kerja pada sebagian karyawan, serta adanya persepsi negatif terhadap gaya kepemimpinan atasan. Selain itu, munculnya keluhan terkait beban kerja, ketidakjelasan penghargaan terhadap kinerja, dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga berdampak pada turunnya tingkat kepuasan kerja.

Masalah-masalah tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan mengelola faktor-faktor internal, terutama aspek kepemimpinan dan motivasi kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan arah, memberikan inspirasi, serta membangun hubungan kerja yang sehat antara pimpinan dan karyawan. Di sisi lain, motivasi kerja menjadi kekuatan

pendorong utama yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal dan penuh tanggung jawab.

Akan tetapi, kedua faktor ini tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Dalam banyak kondisi, tingkat kepuasan kerja karyawan memoderasi hubungan tersebut. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih mudah merespons kepemimpinan dan dorongan motivasi dengan cara yang positif, sehingga berdampak lebih besar terhadap kinerja mereka.

Dari uraian tersebut diatas, penulis dapat tertarik untuk meneliti yaitu mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja berperan dalam memperkuat hubungan tersebut dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimoderasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sumut”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian fenomena yang telah dijelaskan pada latar belakang, maka dapat disimpulkan identifikasi masalah dalam pra riset penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan di beberapa unit belum optimal dan tidak mencapai target yang ditetapkan.
2. Motivasi kerja karyawan masih rendah, ditunjukkan oleh kurangnya inisiatif dan tanggung jawab.
3. Kepemimpinan atasan belum sepenuhnya efektif dalam membangun semangat dan arah kerja karyawan.

4. Kepuasan kerja karyawan rendah akibat beban kerja tinggi, sistem penghargaan yang tidak jelas, dan kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

1.3 Batasan Masalah

Permasalahan ini hanya dibatasi pada kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?.
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?.
3. Apakah kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?.
4. Apakah kepuasan kerja memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut?.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut.

4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pada PT. Bank Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan dalam masalah kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang ada pada perusahaan sehingga dapat dipergunakan sebagai referensi ilmu pengetahuan yang khususnya pada Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat praktis

Sebagai masukan atau informasi tambahan bagi objek yang diteliti dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan yang akan dihasilkan terhadap masalah yang dihadapi sebagai pertimbangan dalam menciptakan kepemimpinan yang demokratis dan motivasi kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Kinerja karyawan sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu dan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti kemampuan dan motivasi, serta faktor eksternal seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja (Silaen et al., 2021).

Menurut Siswadi dan Arif (2021), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Jufrizen (2016) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan. Menurut Rivai (2013) menyatakan bahwa Kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Prestasi adalah catatan rentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Tujuan utama dari kinerja karyawan adalah untuk memastikan bahwa individu dalam organisasi dapat mencapai target yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan yang optimal memberikan berbagai manfaat penting bagi organisasi maupun perusahaan, di antaranya peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan tercapainya target perusahaan secara lebih efektif. Selain itu, kinerja yang baik juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan harmonis, yang berdampak langsung pada kepuasan dan loyalitas karyawan. Organisasi yang mampu mengelola dan meningkatkan kinerja karyawannya secara berkelanjutan akan memiliki daya saing yang tinggi dan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Mufid et al., 2023).

Menurut Siswadi dan Lestari (2021) Kinerja sebagai tingkat efisiensi suatu kegiatan dalam mencapai target kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Peningkatan kinerja karyawan itu sendiri akan mendorong peningkatan kinerja dan faktor-faktor lain dari keseluruhan kinerja bisnis atau perusahaan. Menurut Saleha et al (2023) Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk keputusan tentang sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik. Tujuan utama evaluasi kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan kinerja individu karyawan. Karyawan akan tampil lebih baik ketika mereka menerima kritik yang membangun karena itu akan menunjukkan bahwa mereka dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Robbins & Judge (2015) kinerja karyawan yang tinggi tidak hanya mencerminkan kompetensi individu, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif, yang pada akhirnya mendorong keberhasilan jangka

panjang pada organisasi dan memiliki adaptabilitas yang lebih tinggi terhadap perubahan serta menunjukkan pertumbuhan yang lebih stabil. Menurut Siswadi dan Fahmi (2023) Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik berdampak langsung pada kemajuan atau kemunduran perusahaan.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wulandari dan Mustam (2015) terdapat 6 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kemampuan

Kompetensi atau keterampilan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas.

2. Minat pegawai

Ketertarikan pegawai terhadap pekerjaannya yang mendorong semangat kerja.

3. Kepemimpinan

Pengaruh pimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai.

4. Iklim organisasi

Suasana kerja yang dirasakan pegawai di lingkungan organisasi.

5. Motivasi

Suasana kerja yang dirasakan pegawai di lingkungan organisasi.

6. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dalam dirinya sendiri adalah pengetahuan, keterampilan dan

kompetensi yang dimiliki, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku yang mempunyai pengaruh kinerjanya. Faktor dari luar dirinya antara lain gaya kepemimpinan atasan, hubungan antara para karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja (Lestary & Chaniago, 2018). kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi (Norwati et al., 2023).

Menurut Enny (2019) Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
4. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan

pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.

6. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal – hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
9. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.
10. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
11. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh – sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi

yang kurang baik.

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

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran atau parameter spesifik yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), Indikator dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Kualitas, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas, yaitu seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas, yaitu seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tangung jawab, yaitu kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Silaen et al (2021), mengemukakan bahwa terdapat beberapa indikator dalam kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pengetahuan yang dimiliki, yaitu pengetahuan seorang karyawan mengenai pekerjaan sangat penting karena menjadi bagian dari tanggung jawabnya.
2. Ketepatan waktu, yaitu seorang karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Hal ini akan sangat mempengaruhi ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.
3. Kualitas pekerjaan, yaitu seorang karyawan mengetahui standar mutu pekerjaan yang disyaratkan perusahaan kepadanya.
4. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Pengetahuan teknis seputar pekerjaann, yaitu karyawan memiliki pengetahuan teknis tentang pekerjaan yang menjadi tugasnya, karena hal ini juga berkaitan dengan mutu pekerjaan dan kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang dilakukan secara sadar melalui kemampuan pribadi untuk mendorong atau mengajak orang lain dalam melakukan sesuatu yang diterima oleh kelompok dan disesuaikan dengan situasi tertentu (Hutahaean, 2021). Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam

menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan (Utari & Hadi, 2020).

Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (leadership) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin (Yudiatmaja, 2013).

Kepemimpinan adalah sekumpulan dan serangkaian kemampuan, serta sifat-sifat kepribadian pemimpin, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan jalan mempengaruhi (Hayati et al., 2023). Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang bukan sekedar melakukan apa yang atasan inginkan tapi juga untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Peran pemimpin dalam sebuah kelompok atau organisasi menjadi sangat penting sebagai sarana untuk mewujudkan tujuan Bersama (Lestari, 2022).

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Tujuan utama kepemimpinan adalah mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para

bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan kesesuaian dan kestabilan dalam organisasi, serta menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi (Suherman, 2019). Selain itu, Kepemimpinan juga bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, dan inovasi dalam lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mendorong terciptanya iklim kerja yang kondusif, kolaborasi, dan inovasi dalam lingkungan organisasi (Misrianah et al., 2024).

Peran pemimpin sangat penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan serta pemimpin berperan dalam menghadapi tantangan mengembangkan kolaborasi terkait sudut pandang dalam masyarakat (Kurniawati et al., 2024). Manfaat dari adanya gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dapat membuat perencanaan strategis dengan baik, dapat mengembangkan dan memasarkan produk, mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya (Kartini, 2017). Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik, dimana karyawan akan termotivasi, terinspirasi, tertantang, dan merasa berhasil (Farisi & Siswadi, 2022).

Menurut Ansory & Indrasari (2018), tujuan kepemimpinan meliputi: mengarahkan dan mengakui pilihan, penunjukan kekuasaan dan pembagian kerja kepada bawahan, bekerja pada kenyamanan dan kelangsungan hidup semua komponen eksekutif, memacu bawahan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh semangat, menumbuhkan ketabahan, pikiran kreatif, dan imajinasi bawahan, pemrakarsa, penggiat, dan pengatur rencana, mengkoordinasikan dan menggabungkan latihan bawahan.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi para bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misinya. kepemimpinan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Menurut Uha (2017), gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh yang hal yang menyertai di bawah ini:

1. Pemenuhan pekerjaan.

Hubungan yang erat dan umumnya menguntungkan dengan kolaborator dan manajer sangat penting dan memiliki hubungan yang kuat dengan pemenuhan pekerjaan.

2. Prestasi hierarkis.

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam berurusan dengan bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

3. Bagian tanggung jawab.

Gaya kepemimpinan seorang direktur dapat diciptakan dan ditingkatkan dengan sengaja. Bagi seorang pemimpin dalam mengelola keadaan yang membutuhkan penggunaan gaya kepemimpinannya, ia dapat melalui beberapa siklus, misalnya, memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosis apa yang sedang terjadi, menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permintaan keadaan. atau dengan mengubah keadaan agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Ini akan memberi energi pada munculnya kepercayaan atau tanggung jawab yang tulus dari individu terhadap organisasi.

4. Eksekusi.

Gaya kepemimpinannya menggarisbawahi mengenai tujuan individu sehingga nantinya orang akan memiliki kepastian bahwa presentasi nyata akan melampaui asumsi kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam menghadapi bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi kinerja bawahannya dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, kualitas kerja, efektivitas kerja, dan komunikasi kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepemimpinan. Pemimpin yang mampu menjaga kualitas dan efektivitas kerja, serta menjalin komunikasi yang baik dengan anggota tim, akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan (Sanjaya et al., 2022). Menurut Jewell & Reitz (1981) dalam melakukan kegiatan pimpinan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, khususnya: Asumsi dan perilaku bos. Karakter, perjumpaan-perjumpaan sebelumnya dan asumsi-asumsi bagi pemimpin, ini mencakup nilai-nilai, landasan dan pengalaman yang akan mempengaruhi keputusan gaya kepemimpinan. Kualitas, asumsi, dan perilaku bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan. Kebutuhan tugas, setiap pekerjaan bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan. Lingkungan dan pendekatan otoritatif mempengaruhi asumsi dan perilaku bawahan. Dan asumsi dan perilaku rekan.

2.1.2.4 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pemberdayaan anggota tim, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Indikator-indikator ini membantu dalam mengidentifikasi

sejauh mana seorang pemimpin mampu memenuhi peran dan tanggung jawabnya secara efektif dalam organisasi.

Menurut Kartono (2011), indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan, adalah cara metodis untuk menghadapi gagasan tentang pilihan-pilihan yang dihadapi dan untuk membuat langkahlangkah yang menurut perhitungan adalah kegiatan yang paling cocok.
2. Kemampuan memotivasi, merupakan daya dorong utama yang membuat individu dari pergaulan mau dan mampu menghimpun kapasitasnya (sebagai penguasaan atau kemampuan) tenaga dan waktunya untuk melakukan berbagai latihan yang menjadi kewajibannya dan memenuhi komitmennya, dengan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan organisasi yang bersangkutan. tidak sepenuhnya diselesaikan.
3. Kemampuan komunikasi, adalah keahlian atau kemampuan untuk menyampaikan pesan, pikiran, atau pertimbangan kepada orang lain dengan maksud agar orang lain tersebut mendapatkan apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung secara lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan, bahwa seorang pemimpin hendaklah mau menyebabkan orang lain mengikuti keinginannya dengan memanfaatkan kekuasaan individu atau kekuasaan posisi secara sungguh-sungguh dan mengatur untuk kepentingan yang berlarut-larut dalam organisasi. Ini termasuk membimbing orang lain dengan nada yang berubah dari percaya diri menjadi meminta atau dalam hal apa pun, meremehkan. Tujuannya agar usaha-usaha tersebut dapat diselesaikan dengan baik.

Indikator yang dapat mempengaruhi kepemimpinan menurut Herawati & Prayekti (2017) adalah sebagai berikut:

1. Peduli terhadap karyawan, dilakukan dengan memiliki rasa menghargai kepada bawahan yang menjadi motivasi untuk mengacu semangat kerja karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pujian dan penghargaan kepada karyawan dapat membuat mereka merasa dihargai yang juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan meningkat.
2. Integritas, yang berarti pemimpin melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang dikatakan. Integritas ini akan membuat karyawan percaya bahwa pemimpin dapat diandalkan dan mampu membawa karyawan pada posisi yang baik karena integritas merupakan penepatan pada janji yang telah dibuat oleh pemimpin.
3. Bijaksana, kebijaksanaan penting karena saat pemimpin bersikap bijaksana maka dapat mengubah sisi negatif karyawan menjadi suatu kekuatan positif yang nantinya dapat memajukan tim yang dipimpinnya. Memberikan arahan dan dukungan adalah indikator selanjutnya karena pemimpin harus mampu memberikan arahan dan juga dukungan untuk mencapai suatu target dan sasaran.
4. Bersikap adil, hal ini menjadi poin penting karena agar setiap karyawan bahwa mereka tidak dinomorduakan dan karyawan menyadari bahwa masing-masing dari mereka adalah penting.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Handoko (2017) yaitu:

1. Keputusan, Pimpinan menetapkan semua keputusan yang berkaitan dengan

kerja dan mengakomodir para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.

2. Cara Pandang, Pimpinan tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberikan wewenang kepada bawahan untuk berkomentar mengenai perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberikan fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam koridor yang telah ditetapkan.
3. Mengkomunikasikan Tujuan, Pimpinan menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan juga mampu membuat keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas tersebut.
4. Memberikan Penghargaan, Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan oleh instansi sebelumnya (Manihuruk & Tirtayasa, 2020b).

Menurut Deasty (2021) Motivasi merupakan daya penggerak yang menginspirasi karyawan untuk bekerja efektif dan terintegrasi dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Menurut Esiuarni et al (2024) Motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Hal ini

menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja karyawan. Dalam organisasi motivasi karyawan dapat diciptakan dengan memulainya peran yang disukai, pengakuan dari penghargaan atas kemampuan atau prestasi yang dilakukan karyawan terhadap organisasi.

Menurut Saliando et al (2024) Motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan segala upaya dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. motivasi kerja juga merupakan sekumpulan kekuatan atau energi baik dari dalam maupun dari luar pekerjaan. Sedangkan menurut Maswar et al (2020) Motivasi kerja merupakan suatu kondisi tak terlihat yang dapat mendorong atau dapat berpengaruh terhadap sikap seseorang dalam hal pekerjaan yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena manfaatnya tidak hanya berdampak pada perusahaan itu sendiri, tetapi juga dirasakan oleh karyawan. Motivasi mampu menghasilkan semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari setiap karyawan terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, motivasi membuat para karyawan merasa nyaman dan tidak memandang pekerjaan sebagai beban, karena tidak ada unsur keterpaksaan di dalamnya. Hal ini menciptakan kinerja yang baik bagi perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kemajuan perusahaan (Esisuarni et al., 2024).

Menurut De Haan et al (2019) Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas tenaga kerja meningkat, sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang

termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Siregar & Faddilla (2023) Motivasi kerja memainkan peran penting dalam konteks organisasi dan berfungsi sebagai :

1. Meningkatkan Kinerja : Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu. Ketika individu merasa termotivasi, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja.
2. Memelihara Keterlibatan : Motivasi kerja yang tinggi dapat memelihara keterlibatan individu dalam pekerjaan. Ketika individu merasa termotivasi, mereka merasa lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam tugas-tugas mereka. Mereka lebih cenderung memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka dan berkontribusi secara aktif terhadap keberhasilan organisasi.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja : Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja individu. Ketika individu merasa termotivasi, mereka lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaan mereka karena mereka dapat meraih pencapaian, mengembangkan keterampilan, dan mengalami rasa keberhasilan. Keberhasilan dan kepuasan kerja yang diperoleh dari motivasi kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif.
4. Mendorong Inovasi dan Kreativitas : Motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong inovasi dan kreativitas. Ketika individu merasa termotivasi,

mereka cenderung lebih terbuka terhadap gagasan baru, mencari solusi kreatif, dan berani mengambil risiko dalam eksplorasi ide-ide baru. Motivasi kerja yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan memacu perkembangan organisasi.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terdiri dari 2 yaitu faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal terdiri dari : Supervisi yang baik, status dan tanggung jawab, adanya jaminan karier, kondisi lingkungan kerja, peraturan yang fleksibel dan kompensasi yang memadai. Sedangkan faktor internalnya adalah : kepuasan kerja, keinginan dan harapan pribadi, tingkat Pendidikan, kematangan pribadi, kelelahan, kebosanan dan kebutuhan (Sariani et al., 2020).

Menurut Amelia (2024), terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi motivasi dalam bekerja, faktor tersebut yaitu : adanya penghargaan, pengalaman kerja yang baik, hubungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang nyaman. Sedangkan menurut Abdurrahim (2021) Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah : penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya, kesempatan untuk maju, lingkungan fisik, kompensasi dan intensif, dan keamanan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.

2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja merupakan aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur sejauh mana dorongan internal dan eksternal memengaruhi semangat serta produktivitas karyawan dalam bekerja. Menurut Mangkunegara (2017), indikator motivasi kerja adalah:

1. Kerja keras, yaitu menunjukkan semangat dan kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa mudah menyerah.
2. Orientasi masa depan, yaitu menggambarkan fokus karyawan pada perencanaan dan pencapaian tujuan jangka panjang.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi, yaitu menunjukkan ambisi kuat untuk meraih posisi atau prestasi lebih tinggi dari kondisi saat ini.
4. Orientasi tugas/sasaran, yaitu fokus pada penyelesaian pekerjaan sesuai target yang ditetapkan dengan hasil optimal.

Menurut Hasibuan (2017) motivasi kerja memiliki indikator yang dapat dilihat sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik

Yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi.

2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.

Yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

3. Kebutuhan Sosial

Yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya

keinginan dicintai dan mencintai.

4. Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya

Yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ungkapan perasaan seseorang tentang kesejahteraan untuk melakukan pekerjaan. Sikap tersebut berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan, persepsi itu adalah proses kognitif (pemberian arti) yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami cara pandang individu dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda (Azhar et al., 2020).

Menurut Hermani (2017) kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam pekerjaannya yang dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin. Menurut Syaripuddin (2014) kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kinerja, disiplin dan moral kerja.

Menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Perilaku tersebut dicerminkan dengan

kedisiplinan, moral kerja, dan prestasi kerja. Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Sedangkan menurut Sunarta (2019) Kepuasan kerja merupakan sikap (tindakan-kognisi), perasaan senang (ungkapan-afeksi), atau kesenjangan antara apa yang telah diperoleh dengan apa yang telah didapatkan. Selain itu, bagi para pegawai kepuasan kerja juga merupakan sikap dari setiap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasannya. Pegawai yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Jadi, kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika dia menemukan titik temu antara apa yang diharapkan dari pekerjaannya itu dan apa yang telah diberikan perusahaan terhadap dirinya (Sandini, 2019)

Menurut Andora (2020) Karyawan atau pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan sesuatu yang lebih untuk perusahaan dan kemudian ia akan berusaha memperbaiki kinerjanya sehingga ia pun terus mendapat kepuasan kerja yang kemudian akan menghasilkan hasil kerja

yang maksimal. Perusahaan harus mengenali faktor-faktor yang mampu menghasilkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga perusahaan akan terus maju dan berkembang dan kemudian menjalankan apa yang seharusnya perusahaan lakukan untuk mencapai kepuasan kerja. Menurut Khaeruman et al (2021) Terpenuhinya kebutuhan seorang karyawan akan menimbulkan rasa puas dalam dirinya. Kepuasan inilah yang akan menyebabkan karyawan bekerja dengan lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sedangkan menurut Robbins (2014) Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi akan cenderung lebih berkomitmen dan memberikan kontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap perusahaan dan akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja rendah cenderung akan melakukan turnover, serta menurunnya kedisiplinan dan produktivitas kerja

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut BakhshBaloch (2017) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja di antaranya :

1. Kondisi kerja/lingkungan kerja

Lingkungan fisik dan sosial tempat pegawai bekerja. Lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung meningkatkan kepuasan kerja.

2. Peraturan atau budaya organisasi

Aturan, nilai, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Budaya yang positif dan adil menciptakan rasa nyaman dan puas bagi pegawai.

3. Karakteristik organisasi

Ciri-ciri atau sistem kerja dalam organisasi seperti struktur, ukuran, dan sistem manajemen yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap tempat kerjanya.

4. Kompensasi yang memuaskan

Gaji, tunjangan, bonus, dan bentuk imbalan lainnya. Kompensasi yang adil dan sesuai meningkatkan kepuasan pegawai.

5. Efisiensi kerja

Kemudahan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Pegawai akan lebih puas jika pekerjaan dapat dilakukan dengan lancar dan minim hambatan.

6. Partner kerja.

Hubungan dengan rekan kerja. Kerja sama yang baik dan lingkungan sosial yang harmonis berkontribusi pada kepuasan kerja.

Menurut Alvionita dan Marhalinda (2024) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu

1. *Work-life balance*

Keseimbangan antara waktu dan energi yang dicurahkan untuk pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika karyawan merasa seimbang, mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam bekerja.

2. Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan sosial tempat kerja, termasuk fasilitas, hubungan antar rekan kerja, serta suasana kerja secara keseluruhan. Lingkungan yang nyaman dan mendukung meningkatkan kepuasan kerja.

3. Pengembangan karir

Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan naik jabatan. Pegawai akan lebih puas jika merasa organisasi mendukung kemajuan karir mereka.

Sedangkan menurut Priyono dan Marnis (2008) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor antara lain :

1. Balas jasa yang adil dan layak

Imbalan berupa gaji, tunjangan, atau bonus yang sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan. Balas jasa yang adil meningkatkan kepuasan dan loyalitas.

2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian

Karyawan merasa puas jika ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga dapat bekerja lebih efektif.

3. Berat ringannya pekerjaan

Tingkat kesulitan atau beban kerja yang wajar akan menciptakan kenyamanan kerja. Beban kerja yang terlalu berat dapat menurunkan kepuasan.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Termasuk kondisi fisik tempat kerja, hubungan sosial, serta iklim organisasi. Lingkungan yang kondusif dan harmonis meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai membantu kelancaran tugas dan meningkatkan efisiensi kerja, yang berujung pada kepuasan.

6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya

Kepemimpinan yang adil, komunikatif, dan suportif menciptakan hubungan

kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan pegawai.

7. Sifat pekerjaan (monoton/tidak).

Pekerjaan yang bervariasi dan menantang cenderung lebih disukai, sedangkan pekerjaan yang monoton bisa menimbulkan kebosanan dan menurunkan kepuasan kerja.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja adalah ukuran-ukuran spesifik yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Menurut Afandi (2018), adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja,
2. Upah, Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil
3. Pengawas, Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya; dan
4. Rekan Kerja, Seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Menurut Luthans (2014) merumuskan indikator indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan

mereka.

2. Kepuasan dengan promosi

Kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.

3. Kepuasan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama antar rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran serta bantuan kepada sesama rekan kerja.

4. Kepuasan dengan penyelia

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Gaya kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Perlunya pengarahan, perhatian serta motivasi dari pemimpin diharapkan mampu memacu karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya secara baik.

5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan mempunyai kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab.

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka yang menghubungkan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Kerangka konseptual hendaknya jelas dalam suatu penelitian dengan tujuan menimbulkan pengertian atau persepsi atau pengaruh antara variabel dalam suatu penelitian. Berdasarkan uraian teoritis yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat diberikan kerangka konseptual dalam penelitian ini, yaitu:

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi, kemampuan pimpinan dalam konseptual, kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi, kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti, dan mengambil intisari pembicaraan, kemampuan pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya, kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan, dan kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya, yang akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Selvi et al., 2024).

Hasil penelitian Prastyorini et al (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Siswadi & Arif (2021) menyatakan bahwa ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian Tarussy et al (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Selvi et al (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Khoiri & Oktavia (2019) membuktikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Untuk mencapai kinerja yang optimal diantaranya dibutuhkan adanya motivasi kerja. Agar karyawan dapat bekerja sesuai harapan, maka dalam diri seorang karyawan harus giat dan bersemangat dalam bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan melalui motivasi yang diberikan. Apabila semangat kerja tinggi maka semua pekerjaan akan lebih tepat dan cepat selesai. Pekerjaan yang dilakukan dengan tepat, cermat dan cepat merupakan bentuk kinerja yang baik guna menjaga kelangsungan hidup sebuah perusahaan (Goni et al., 2021).

Hasil penelitian Norkhalisah et al (2024) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian Siswadi & Arif (2021) menyatakan ada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian Dewi & Trihudiyatmanto (2020) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian As'ad (2021) juga menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Husnah (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memoderasi dengan memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan, maka jika pemimpin

memiliki gaya kepemimpinan yang tepat kepada bawahannya, maka para bawahan akan merasakan kepuasan kerja yang baik, yang mana dengan para bawahan merasakan kepuasan kerja yang baik, maka kinerja karyawan akan maksimal (Hidayat et al., 2023).

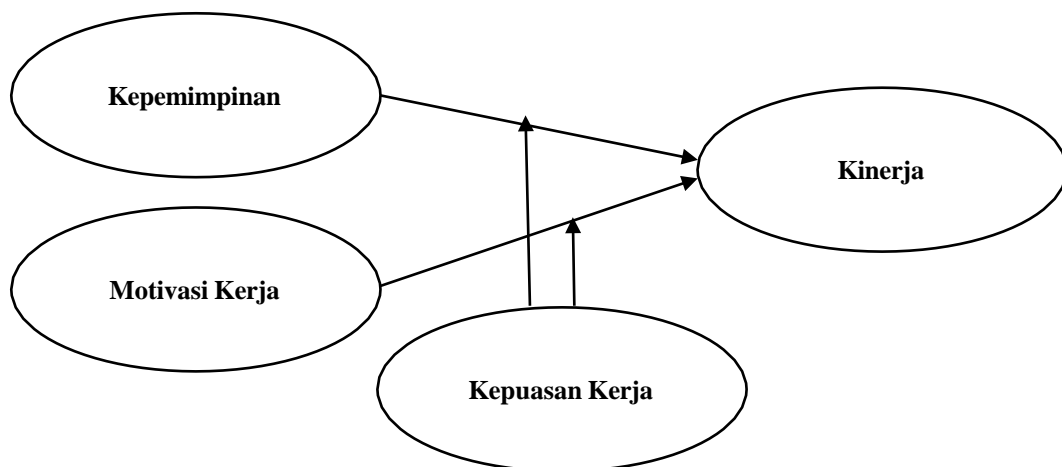
Hasil penelitian Purwanto et al (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian Alfiyansyah et al (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperkuat oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian Madjid & Hidayanto (2017) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian Wibowo & Suseno (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Hasil penelitian Marzugah et al (2023) juga menyatakan bahwa Kepuasan kerja dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memoderasi dengan memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi kerja dan kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan, maka jika seseorang memiliki motivasi yang baik dan bisa membangun semangat kerja pada dirinya sendiri maka dirinya akan merasakan kepuasan kerja yang baik, yang mana dengan merasakan kepuasan kerja yang baik, maka kinerja mereka pula akan maksimal (Hidayat et al., 2023).

Hasil penelitian Purwanto et al (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memberikan pengaruh memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian Majid et al (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Alhamdi (2018) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian Hidayat et al (2023) membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memoderasi dengan memperkuat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja. Hasil penelitian Adipradana & Andriyani (2021) juga membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memoderasi motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraikan diatas, maka digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan

rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
4. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan hubungan antar variabel dengan data berbentuk angka dan analisis statistik. penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengambilan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data bersifat kuantitatif/statistik (Sugiyono, 2019).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan penjabaran variabel-variabel yang diteliti dalam suatu penelitian hingga menjadi bersifat operasional sehingga bisa diukur dengan alat ukur penelitian. Definisi operasional harus dapat menjelaskan arti variabel dan cara pengukuran variabel secara spesifik yang tersusun dalam bentuk matrik (berisi nama variabel, deskripsi variabel, alat dan cara pengukuran, skala ukur dan hasil ukur) Definisi operasional bertujuan untuk membatasi ruang lingkup variabel, menyamakan persepsi sehingga memudahkan serta menjaga konsistensi peneliti dalam melakukan pengumpulan, pengukuran dan analisis data menjadi efisien (Abdullah et al., 2022). Dalam penelitian ini terdapat variabel independen yaitu kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y) dengan variabel moderasi kepuasan kerja (Z). Menurut Wibowo (2016), definisi operasional variabel memungkinkan peneliti untuk mengukur dan mengamati secara empiris. Variabel-variabel ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	No. Item
1	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja pada hakikatnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya mencakup aspek kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga mencerminkan sejauh mana seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peran yang diberikan.	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab Mangkunegara (2017)	1,2 3,4 5,6 7,8
2	Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan positif maupun negatif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan ini muncul sebagai hasil dari proses kognitif dalam menafsirkan pengalaman kerja dan realitas yang dirasakan, sehingga membentuk reaksi emosional berupa perasaan senang, puas, atau bahkan tidak puas.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Pengawas 4. Rekan Kerja Afandi (2018)	9,10 11,12 13,14 15,16
3	Kepemimpinan (X1)	Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu maupun kelompok dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan tidak hanya sebatas dominasi atau instruksi atasan, tetapi juga mencakup proses membangun hubungan saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikut melalui kewibawaan, kepribadian, serta kemampuan dalam menyesuaikan tindakan dengan situasi.	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan memotivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan Kartono (2011)	17,18 19,20 21,22 23,24
4	Motivasi (X2)	Motivasi kerja adalah daya dorong atau kekuatan yang berasal dari dalam maupun luar diri individu yang menggerakkan, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku kerja seseorang agar bersedia mengerahkan kemampuan, keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Motivasi tidak hanya menjadi sumber semangat dalam bekerja, tetapi juga berperan sebagai penggerak yang menginspirasi karyawan untuk bekerja efektif, meningkatkan kinerja, serta mencapai tujuan organisasi.	1. Kerja keras 2. Orientasi masa depan 3. Tingkat cita-cita yang tinggi 4. Orientasi tugas/sasaran Mangkunegara (2017)	25,26 27,28 29,30 31,32

wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Sumut yang berjumlah 730 orang yang terdiri dari 18 unit kerja. Adapun unit kerja beserta jumlah populasi yang ada dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3
Populasi PT. Bank Sumut

NO	UNIT KERJA	TOTAL
1	Divisi Akuntansi & Keuangan	25
2	Divisi Credit Review	53
3	Divisi Dana dan Jasa	36
4	Divisi Kepatuhan	18
5	Divisi Kredit	18
6	Divisi Manajemen Risiko	13
7	Divisi Operasional	151
8	Divisi Pengawasan	77
9	Divisi Penyelamat Kredit	127
10	Divisi Ritel	28
11	Divisi Strategi dan Transformasi	18
12	Divisi Sumber Daya Manusia	16
13	Divisi Teknologi Informasi	24
14	Divisi Tresuri	13
15	Divisi Umum	31
16	Sekretariat Perusahaan	41
17	UKK APU-PPT	7
18	Unit Usaha Syariah	34
GRAND TOTAL		730

Sumber: PT. Bank Sumut (2025)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul

representative (Sugiyono, 2019). Adapun cara menentukan sampel menggunakan rumus slovin untuk mendapatkan jumlah sampel yang tepat:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \text{ maka diperoleh } n = \frac{730}{1 + 730(0.10)^2} = 87.95 \text{ (Dibulatkan 88)}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : Margin of error (10%)

Berdasarkan hasil perhitungan rumus slovin diatas, maka sampel pada penelitian ini adalah 88 orang karyawan pada PT. Bank Sumut yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.4
Sampel Penelitian

NO	DIVISI	JUMLAH
1	Divisi Umum	31
2	Sekretariat Perusahaan	41
3	Divisi Sumber Daya Manusia	16
TOTAL		88

Sumber: PT. Bank Sumut (2025)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa

pertanyaan pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2019). Kuesioner yang akan diberikan terdiri dari beberapa butir pertanyaan berdasarkan indikator variabel dengan opsi jawaban skala likert yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Likert

NO	KETERANGAN	SKALA
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2019)

3.5.2 Wawancara

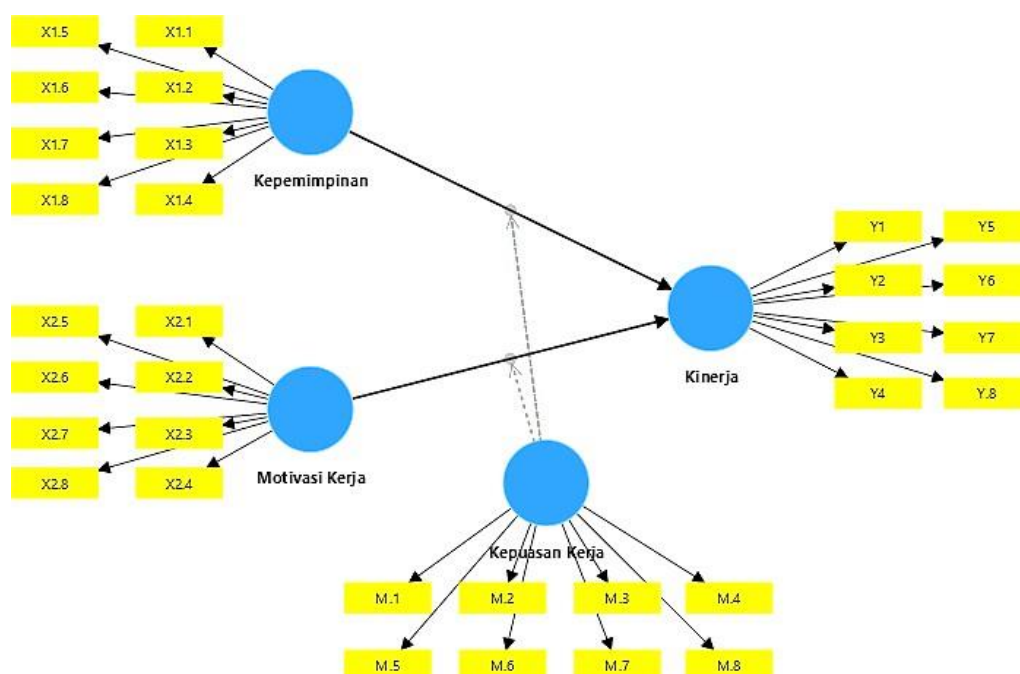
Wawancara adalah proses interaksi langsung antara peneliti dan responden atau subjek penelitian yang melibatkan pertanyaan dan jawaban antara kedua pihak. Tujuan wawancara adalah untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pemikiran, pengalaman, dan pandangan subjek penelitian (Iba dan Wardhana, 2024). Wawancara digunakan untuk mengetahui secara langsung pengalaman karyawan terhadap kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja mereka. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan kunci seperti kepala unit, supervisor, dan staf senior di PT. Bank Sumut.

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diolah menggunakan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3. PLS-SEM merupakan analisis jalur berbasis varians yang digunakan untuk menguji hubungan antar

variabel laten secara simultan, baik pada model pengukuran (*outer model*) maupun model struktural (*inner model*). Metode ini dipilih karena fleksibel, tidak memerlukan data berdistribusi normal, dan sesuai untuk ukuran sampel kecil hingga menengah (Juliandi, 2018).

Analisis dilakukan dalam dua tahapan, yaitu: (1) *Outer Model*, yang meliputi uji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, serta validitas diskriminan dan (2) *Inner Model*, yang meliputi pengujian koefisien determinasi (R^2), dan nilai f^2 . (3) pengujian hipotesis, serta uji signifikansi hubungan antar variabel melalui *bootstrapping* (Hair et al., 2022). Penelitian ini juga menggunakan analisis moderasi untuk menguji peran kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat, berikut adalah contoh diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini:



Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS Teknik Analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Outer Model

Analisa *outer model* digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk laten. Terdapat beberapa pengujian dalam *outer model*, yaitu:

1. *Convergent Validity* adalah sejauh mana konstruk konvergen untuk menjelaskan varians indikatornya. *Convergen Validity* dapat dilihat nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk ukuran dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,60 dengan konstruk yang ingin diukur (Sihombing et al., 2024).
2. *Discriminant Validity* digunakan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pada *discriminant validity*, suatu konstruk dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai HTMT $< 0,9$ (Hair et al., 2022).
3. Uji reliabilitas konstruk diukur dengan *cronbach's alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0,70 (Sihombing et al., 2024).

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis *inner model* digunakan untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten dalam model struktural. Tahapan analisis meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R^2), R^2 menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat pengaruh yang

lebih besar dari konstruk eksogen terhadap endogen. Sebagai pedoman, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 secara umum dikategorikan sebagai kuat, sedang, dan lemah (Juliandi, 2018).

2. Nilai f^2 (*Effect Size*), Nilai f^2 digunakan untuk menilai kekuatan pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya dalam model. Nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 sedang, dan 0,35 besar. f^2 diperlukan untuk melengkapi pemahaman terhadap nilai R^2 dengan mengukur besarnya kontribusi masing-masing konstruk secara individu (Juliandi, 2018).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tujuan dari uji hipotesis ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antar variabel yang diuji dalam model penelitian. Adapun langkah-langkah dan dasar pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengujian Hubungan Langsung (*Direct Effect*), H1 menguji apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, H2 menguji apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Uji dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value* dari hasil output SmartPLS, dan Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* dari 0,05 (Haryono, 2016).
2. Pengujian Pengaruh Moderasi (*Moderating Effect*), H3 menguji apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, H4 menguji apakah kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi

kerja terhadap kinerja karyawan, Pengujian dilakukan dengan membuat konstruk interaksi antara variabel independent dan moderator, Pengaruh moderasi dinyatakan signifikan apabila $t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ (Haryono, 2016).

3. *Total Effect* (Pengaruh Total) *Total effect* merupakan total dari *direct* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kepemimpinan (X1), 8 pernyataan untuk variabel motivasi kerja (X2), 8 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (Z), 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y). Angket yang disebarakan diberikan kepada 88 responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

4.1.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini sebanyak 88 orang responden yang masing-masing terdiri dari:

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Laki - Laki	52	59,09%
2	Perempuan	36	40,91%
	Total	88	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden adalah laki-laki sebanyak 52 orang (59,09%), sedangkan perempuan sebanyak 36 orang (40,91%). Dengan demikian, dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan

Dari 88 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yaitu, SMA atau SMK, D-3, S-1, dan S-2. Adapun responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	SMA/SMK	14	15,91%
2.	D-3	12	13,64%
3.	S-1	46	52,27%
4.	S-2	16	18,18%
	Total	88	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, jumlah responden yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 14 orang (15,91%), karyawan dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 12 orang (13,64%), karyawan dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 46 orang (52,27%), dan karyawan dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 16 orang (18,18%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S-1, yaitu sebanyak 46 orang (52,27%) di lingkungan PT. Bank Sumut.

4.1.2.3 Responden Berdasarkan Divisi

Dari 88 orang responden, karyawan PT. Bank Sumut dapat dikelompokkan berdasarkan divisi kerja yang terdiri dari Divisi Umum, Sekretariat Perusahaan, dan Divisi Sumber Daya Manusia. Pembagian responden berdasarkan divisi ini juga penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan kondisi organisasi secara lebih menyeluruh. Adapun responden berdasarkan divisi kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Divisi

No.	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
1.	Divisi Umum	31	35,23%
2.	Sekretariat Perusahaan	41	46,59%
3.	Divisi Sumber Daya Manusia	16	18,18%
	Total	88	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Angket (2025)

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa jumlah responden terbanyak berasal dari Sekretariat Perusahaan sebanyak 41 orang (46,59%), diikuti oleh Divisi Umum sebanyak 31 orang (35,23%), dan Divisi Sumber Daya Manusia sebanyak 16 orang (18,18%).

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Z), kinerja karyawan (Y). Deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4
Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
2	28	31.82%	52	59.09%	8	9.09%	-	-	-	-	88	100%
3	25	28.41%	55	62.50%	8	9.09%	0	0%	-	-	88	100%
4	26	29.55%	55	62.50%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
5	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%
6	27	30.68%	54	61.36%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
7	25	28.41%	56	63.64%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
8	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya selalu memperhatikan ketelitian dan kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk mendukung kualitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang yang diberikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya mematuhi seluruh aturan dan prosedur kerja yang berlaku di bank sumut, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan tim dan organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
8. Dari jawaban mengenai saya bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan yang saya lakukan dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.5
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	28.41%	56	63.64%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
2	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%
3	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
4	28	31.82%	52	59.09%	8	9.09%	-	-	-	-	88	100%
5	25	28.41%	55	62.50%	7	7.95%	1	1.14%	-	-	88	100%
6	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
7	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
8	28	31.82%	52	59.09%	8	9.09%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
2. Dari jawaban mengenai pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya jalankan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya merasa puas dengan insentif atau penghargaan yang saya terima atas prestasi kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
5. Dari jawaban mengenai atasan saya memberikan arahan dan bimbingan dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.

6. Dari jawaban mengenai atasan saya memberikan umpan balik yang membangun terhadap hasil kerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja di lingkungan ini, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
8. Dari jawaban mengenai rekan kerja saya menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.

4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.6
Angket Skor Untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	28.41%	55	62.50%	8	9.09%	0	0.00%	-	-	88	100%
2	26	29.55%	55	62.50%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
3	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%
4	27	30.68%	54	61.36%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
5	25	28.41%	56	63.64%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
6	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%
7	26	29.55%	55	62.50%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
8	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai pimpinan saya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi mendesak, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.
2. Dari jawaban mengenai pimpinan saya melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan penting, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.

3. Dari jawaban mengenai pimpinan saya memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
4. Dari jawaban mengenai pimpinan saya mendorong karyawan untuk terus mengembangkan potensi diri, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 responden.
5. Dari jawaban mengenai pimpinan saya menjalin komunikasi dua arah dengan seluruh anggota tim, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
6. Dari jawaban mengenai pimpinan saya mampu menciptakan suasana komunikasi yang harmonis di tempat kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
7. Dari jawaban mengenai pimpinan saya mampu menyelesaikan konflik antar karyawan secara bijaksana, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.
8. Dari jawaban mengenai pimpinan saya menegur karyawan yang melakukan kesalahan dengan cara yang membangun, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.

4.1.3.4 Variabel Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.7

Angket Skor Untuk Variabel Motivasi Kerja (X2)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	28.41%	56	63.64%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
2	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%
3	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
4	28	31.82%	52	59.09%	8	9.09%	-	-	-	-	88	100%

5	25	28.41%	55	62.50%	7	7.95%	1	1.14%	-	-	88	100%
6	25	28.41%	59	67.05%	4	4.55%	-	-	-	-	88	100%
7	25	28.41%	56	63.64%	7	7.95%	-	-	-	-	88	100%
8	26	29.55%	59	67.05%	3	3.41%	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2025)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.
2. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan agar hasil kerja menjadi lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
3. Dari jawaban mengenai saya memiliki rencana yang jelas untuk kemajuan karier saya di masa depan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
4. Dari jawaban mengenai saya berusaha meningkatkan kemampuan agar dapat mencapai posisi yang lebih baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 responden.
5. Dari jawaban mengenai saya merasa puas jika berhasil mencapai tujuan yang menantang, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden.
6. Dari jawaban mengenai saya memiliki ambisi untuk terus berkembang dalam karier dan kemampuan profesional, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.
7. Dari jawaban mengenai saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden.

8. Dari jawaban mengenai saya berupaya menjaga konsistensi agar kinerja saya sesuai dengan target perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden.

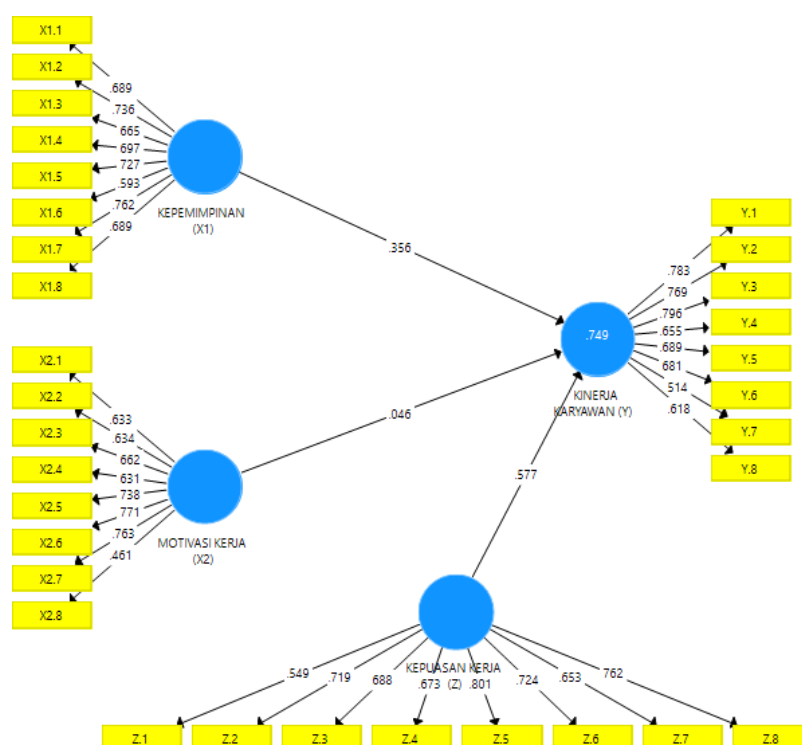
4.2 Analisis *Partial Least Square – Structural Equation Model (PLSSEM)*

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau *component score* dengan *construct score* pada loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS (Sihombing et al., 2024).



Gambar 4.1 *Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model*

Indikator konstruk pada variabel kinerja karyawan berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8
***Convergent Validity* Kinerja Karyawan (Y)**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y.1	0.783	0.50	Valid
Y.2	0.769	0.50	Valid
Y.3	0.796	0.50	Valid
Y.4	0.655	0.50	Valid
Y.5	0.689	0.50	Valid
Y.6	0.681	0.50	Valid
Y.7	0.514	0.50	Valid
Y.8	0.618	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel kepuasan kerja berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
***Convergent Validity* Kepuasan Kerja (Z)**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z.1	0.549	0.50	Valid
Z.2	0.719	0.50	Valid
Z.3	0.688	0.50	Valid
Z.4	0.673	0.50	Valid
Z.5	0.801	0.50	Valid
Z.6	0.724	0.50	Valid
Z.7	0.653	0.50	Valid
Z.8	0.762	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel kepemimpinan berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
Convergent Validity Kepemimpinan (X1)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.689	0.50	Valid
X1.2	0.736	0.50	Valid
X1.3	0.665	0.50	Valid
X1.4	0.697	0.50	Valid
X1.5	0.727	0.50	Valid
X1.6	0.593	0.50	Valid
X1.7	0.762	0.50	Valid
X1.8	0.689	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Indikator konstruk pada variabel motivasi kerja berjumlah 8 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.11
Convergent Validity Motivasi Kerja (X2)

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X2.1	0.633	0.50	Valid
X2.2	0.634	0.50	Valid
X2.3	0.662	0.50	Valid
X2.4	0.631	0.50	Valid
X2.5	0.738	0.50	Valid
X2.6	0.771	0.50	Valid
X2.7	0.763	0.50	Valid
X2.8	0.561	0.50	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

2. Composite Reliability

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan di atas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan (Sihombing et al., 2024).

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan (X1)	0.946
Kepuasan Kerja (Z)	0.951
Kinerja Karyawan (Y)	0.979
Motivasi Kerja (X2)	0.941

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kinerja karyawan adalah $0.979 > 0.6$.
2. Variabel kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kepuasan kerja adalah $0.951 > 0.6$.
3. Variabel kepemimpinan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* kepemimpinan adalah $0.946 > 0.6$.
4. Variabel motivasi kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* motivasi kerja adalah $0.941 > 0.6$.

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Average Variance Extracted (AVE) menggambarkan besaran varian yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh error pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE di atas 0.5 maka dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya, variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13
Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepemimpinan (X1)	0.813
Kepuasan Kerja (Z)	0.736
Kinerja Karyawan (Y)	0.853
Motivasi Kerja (X2)	0.842

Sumber : Hasil Pengolahan Data Menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

1. Variabel kinerja karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE kinerja karyawan adalah $0.853 > 0.5$.
2. Variabel kepuasan kerja adalah reliabel, karena nilai AVE kepuasan kerja adalah $0.736 > 0.5$.
3. Variabel kepemimpinan adalah reliabel, karena nilai AVE kepemimpinan adalah $0.813 > 0.5$.
4. Variabel motivasi kerja adalah reliabel, karena nilai AVE motivasi kerja adalah $0.842 > 0.5$.

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity (validitas diskriminan) adalah sejauh mana suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai heretroit-monotrait ratic (HTMT). Jika nilai $HTMT < 0.90$ maka suatu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14
Hasil *Discriminant Validity*

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X2)
Kepemimpinan (X1)				
Kepuasan Kerja (Z)	0.689			
Kinerja Karyawan (Y)	0.814	0.818		
Motivasi Kerja (X2)	0.380	0.585	0.680	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan pengujian heretroit – monotroit ratio (HTMT) adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja nilai HTMT $0.689 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
2. Variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan nilai HTMT $0.814 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
3. Variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja nilai HTMT $0.380 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
4. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan nilai HTMT $0.818 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

5. Variabel kepuasan kerja terhadap motivasi kerja nilai HTMT $0.585 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
6. Variabel kinerja karyawan terhadap motivasi kerja nilai HTMT $0.680 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

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

Melihat signifikansi pengaruh antara konstruk dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*). Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping (resampling method)* (Juliandi, 2018).

4.2.2.1 R- Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang di pengaruhi (endogen) dan dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk (Juiandi, 2018). Kriteria dari *R-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut :

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

Tabel 4.15

R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.833	0.815

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Variabel Y (kinerja karyawan) memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.815 artinya kemampuan variabel X1 (kepemimpinan) dan X2 (motivasi kerja) untuk menjelaskan variabel Y (kinerja karyawan) yaitu sebesar 81.5%, maka dapat disimpulkan model tergolong model substansial (kuat).

4.2.2.2 *F-Square*

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen). Perubahan nilai R² saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F Square* menurut (Juliandi,2018) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai $F^2 = 0.02$ berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Jika nilai $F^2 = 0.15$ berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
3. Jika nilai $F^2 = 0.35$ berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.16
F-Square

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepemimpinan (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X2)
Kepemimpinan (X1)			0.561	
Kepuasan Kerja (Z)			0.389	
Kinerja Karyawan (Y)				
Motivasi Kerja (X2)			0.282	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

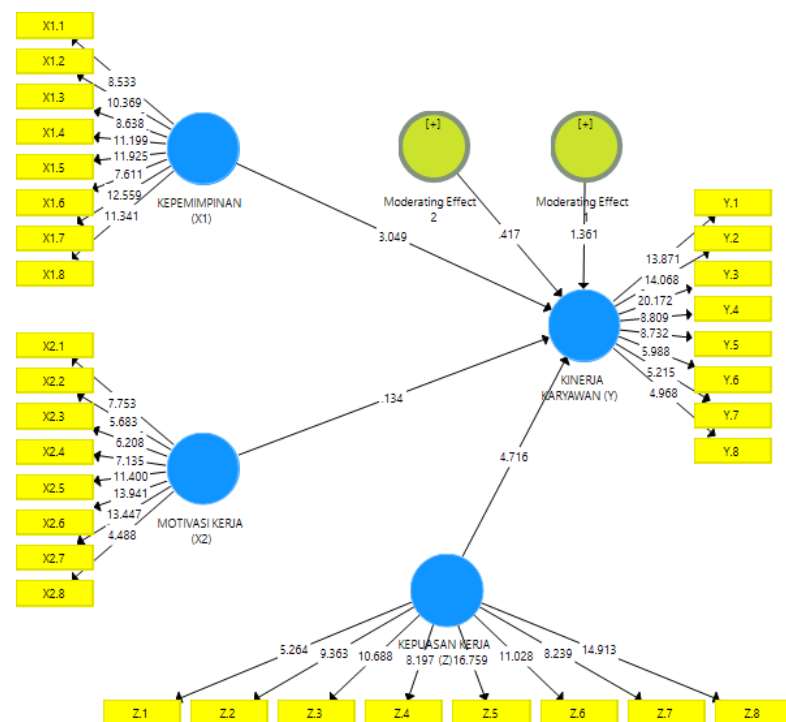
1. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.561 artinya terdapat efek yang besar.
2. Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.282 artinya terdapat efek yang besar.
3. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0.389 artinya terdapat efek yang besar.

4.2.2.3 *Dirrect Effect*

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value):

- Jika nilai P-Value < 0.05, maka signifikan.

- Jika nilai P-Value > 0.05, maka tidak signifikan.



Gambar 4.2 Hasil Setelah *Bootstrapping*

Tabel 4.17
Dirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.624	0.583	0.103	6.035	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.217	0.225	0.070	3.108	0.004

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

Kesimpulan dari nilai dirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $6.035 > 1.988$ dan $P\text{-Value}$ $0.000 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.
2. Variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $3.108 > 1.988$ dan $P\text{-Value}$ $0.004 < 0.05$, artinya berpengaruh positif dan signifikan.

4.2.2.4 Efek Moderasi

Variabel moderasi merupakan variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Haryono, 2016). Dalam penelitian ini, yaitu uji interaksi (MRA), uji nilai selisih mutlak, dan uji residual. Penelitian ini menggunakan uji MRA sebagai pengujian hipotesis moderasi, dimana hipotesis diterima apabila variabel moderasi. Kriteria pengambilan keputusan dalam pengujian dalam pengujian ini sebagai berikut:

1. Jika $p\text{-value} < 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya variabel bebas (independen) mempengaruhi variabel moderasi secara signifikan

2. Jika $p\text{-value} > 0.05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang artinya variabel bebas (independen) mempengaruhi variabel moderasi secara signifikan.

Tabel 4.18
Efek Moderasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Kepuasan Kerja (Z) x Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.104	0.085	0.049	2.116	0.042
Kepuasan Kerja (Z) x Motivasi Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.198	-0.172	0.059	3.388	0.002

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2025)

1. Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $2.116 > 1.988$ dan $P\text{-Value}$ $0.042 < 0.05$ menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh kepuasan kerja dalam memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $T_{Statistics} > T_{tabel}$ $3.388 > 1.988$ dan $P\text{-Value}$ $0.002 < 0.05$ menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan

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

4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai pemberi bimbingan yang mampu meningkatkan motivasi kerja. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan karyawan dan memberikan dukungan yang diperlukan akan membantu karyawan bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peran pemimpin menjadi sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif.

Selain itu, hasil penelitian ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku dan semangat kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan terstruktur memungkinkan karyawan untuk menunjukkan performa terbaik mereka.

Hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan juga menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja. Pemimpin yang menjalin komunikasi terbuka, memberikan teladan yang baik, serta mampu membangun kepercayaan akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bertanggung jawab. Kondisi

ini menunjukkan bahwa aspek komunikasi dan keteladanan menjadi bagian penting dalam efektivitas kepemimpinan.

Dengan demikian, pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. Bank Sumut menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan agar mampu menciptakan sumber daya manusia yang lebih berkinerja dan berdaya saing.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Daffa et al., 2025); (Praditya et al., 2025); (Wahyudin et al., 2025); (Rini & Lambang, 2025); (Herliyana & Kholik, 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji *direct effect* ditemukan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Motivasi kerja yang kuat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat, tekun, dan berkomitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

Motivasi kerja yang kuat juga mendorong karyawan untuk lebih tekun dan berkomitmen dalam menjalankan tanggung jawabnya. Ketika karyawan memiliki dorongan internal maupun eksternal, mereka akan lebih fokus dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi memegang peran vital dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi yang tinggi akan membentuk sikap positif terhadap pekerjaan, sehingga karyawan lebih antusias dan bersemangat. Hal ini berdampak langsung pada kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai.

Dalam konteks PT. Bank Sumut, motivasi kerja dapat ditingkatkan melalui berbagai upaya, seperti pemberian penghargaan, kesempatan pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Upaya tersebut mampu meningkatkan rasa puas dan nyaman karyawan dalam bekerja, sehingga mereka terdorong untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

Dengan demikian, pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa perhatian terhadap aspek motivasi perlu menjadi prioritas manajemen. Peningkatan motivasi tidak hanya membantu karyawan mencapai performa optimal, tetapi juga memberikan kontribusi penting terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Indah & Asmadi, 2025); (Salim et al., 2025); (Angguningtyas & Yuliana, 2025); (Setiawan ., 2025); (Kasih & Lestari, 2025) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja akan menjadi lebih kuat.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung merespons gaya kepemimpinan dengan lebih positif. Mereka lebih mudah menerima arahan, motivasi, serta kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin. Kondisi ini mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis sehingga karyawan lebih bersemangat dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Selain itu, kepuasan kerja mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan kondusif. Ketika karyawan merasa puas dengan lingkungan kerja, kompensasi, maupun hubungan antar rekan kerja, mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Dalam situasi seperti ini, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menjadi semakin kuat karena didukung oleh kondisi psikologis yang positif.

Peran moderasi kepuasan kerja juga terlihat dari bagaimana karyawan menilai tindakan pemimpin. Karyawan yang puas cenderung melihat kepemimpinan sebagai sesuatu yang mendukung perkembangan mereka. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan terhadap pemimpin dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan di PT. Bank Sumut. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin besar pula pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek kepuasan kerja sebagai strategi untuk mengoptimalkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja keseluruhan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ariska & Iskandar, 2024); (Ramadani & Abadi, 2025); (Gouwtama & Yoyo, 2025); (Pardi et al., 2024);

(Shodikin et al., 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, dorongan motivasi yang dimiliki akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja mereka.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan respons yang lebih positif terhadap berbagai bentuk motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Dalam kondisi tersebut, dorongan motivasi yang diberikan perusahaan atau muncul dari diri karyawan akan lebih mudah diterima dan diinternalisasi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih antusias dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Selain itu, kepuasan kerja menciptakan suasana psikologis yang lebih stabil dan menyenangkan bagi karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman, dihargai, dan memiliki hubungan kerja yang baik, mereka akan lebih terdorong untuk memaksimalkan motivasi yang dimiliki. Kondisi ini turut mendorong peningkatan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Peran moderasi kepuasan kerja juga tercermin dari meningkatnya kemampuan karyawan dalam mempertahankan motivasi kerja dalam berbagai kondisi. Karyawan yang puas akan lebih konsisten dalam menunjukkan performa tinggi, karena mereka memiliki dorongan internal yang kuat dan lingkungan kerja

yang mendukung. Dengan demikian, motivasi yang diberikan menjadi lebih efektif dalam menghasilkan kinerja optimal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Sumut. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin besar efektivitas motivasi dalam mendorong peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Torasila et al., 2025); (Zulkifli et al., 2025); (Daratista et al., 2025); (Damayanti et al., 2025); (Survival et al., 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sumut. Responden dalam penelitian ini berjumlah 88, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut.
3. Kepuasan kerja memoderasi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut.
4. Kepuasan kerja memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sumut.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Disarankan agar pihak manajemen PT. Bank Sumut terus meningkatkan kualitas kepemimpinan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan, peningkatan kemampuan komunikasi, serta pembinaan yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang produktif.

2. Disarankan agar perusahaan memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengingat motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Peningkatan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan, promosi jabatan, sistem insentif yang adil, serta kesempatan pengembangan diri sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik.
3. Disarankan agar manajemen memperkuat faktor kepuasan kerja, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, kepemimpinan yang baik akan semakin efektif dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara beban kerja, kompensasi, dan kondisi kerja yang nyaman.
4. Disarankan agar PT. Bank Sumut terus berupaya meningkatkan kepuasan kerja sebagai faktor yang juga memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dan fokus dalam bekerja. Manajemen dapat mencapainya dengan menciptakan suasana kerja yang harmonis, mendukung kesejahteraan karyawan, serta memperhatikan kebutuhan dan aspirasi mereka.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman

pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari variabel yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 88 responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, K., Jannah, M., Aiman, U., Hasda, S., Fadilla, Z., Masita, Taqwin, Ardiawan, K. N., & Sari, M. E. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (N. Saputra (ed.); 1st ed.). Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Abdurrahim. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru IPS Di SMP. *Jurnal Pendidikan Dan Dakwah*, 3(2), 290–302. <https://ejournal.stitpn.ac.id/index.php/pandawa>
- adar BakhshBaloch, Q. (2017). *Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan*. 11(1), 92–105.
- Adipradana, M., & Andriyani. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Karyawan CV Batik Wahyu Kencana Pekalongan). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(1), 1–13.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator* (1st ed.). Zanafa Publishing.
- Aguspati, R. A. P., Aguspati, R. Z. P., & Purwanto, A. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 2(1), 46–54.
- Alfiyansyah, A., Serang, S., & Imaduddin. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Kepuasan Kerja. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 7(1), 1451–1457.
- Alhamdi, R. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Patra Semarang Convention Hotel. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 3(1), 57–68. <https://doi.org/10.26905/jpp.v3i1.1877>
- Alvionita, S., & Marhalinda, M. (2024). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(2), 112–121. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2.3340>
- Amelia, S. R. (2024). *Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Mixue Kecamatan Bandung Kidul*. 6681(7), 1483–1491.
- Andora, E. D. (2020). *Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi*.
- Angguningtiyas, D., & Yuliana, L. (2025). Peran kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Master Manajemen*, 3(3), 1–11.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Indomedia Pustaka.
- 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.
- Arif, M., & Mujiatun, S. (2022). *Reward dan Punishment Dalam Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah*. 2(2), 262–274.
- Ariska, N. A., & Iskandar. (2024). Pengaruh Teamwork, Motivasi Islami, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan PT. Nada Surya Tunggal. *Mabny: Journal Of Sharia Management And Business*, 4(2), 78–92.

- As'ad, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *YUME : Journal of Management*, 4(1), 191–200.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60. <https://doi.org/10.30601/humaniora.v4i1.422>
- Bachtiar, M., Wahyudin, B., Imam, B., & Kasnowo. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada UD. Restu Bumi. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(4), 903–909.
- Daffa, M., Ubaidillah, H., & Abadiyah, R. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Narmada Awet Muda. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 9(2), 1341-1362.
- Damayanti, A., Karyono, O., & Zulkifli, Z. (2025). The Role of Islamic Work Ethic in Moderating the Relationship Between Commitment and Work Motivation on Employee Performance in Cafés and Restaurants. *VALUE*, 6(1), 84-102.
- Daratista, B., Nasruddin, & Efendi, M. (2025). Efek moderasi kompensasi pada pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Citraloka Bumi Begawan Kabupaten Musi Rawas. *ESCAF*, 4(1), 1029–1038.
- De Haan, P. L. M., Bidjuni, H., & Kundre, R. (2019). Gaya Kepemimpinan Dengan Motivasi Kerja Perawat Di Rumah Sakit Jiwa. *Jurnal Keperawatan*, 7(2). <https://doi.org/10.35790/jkp.v7i2.27475>
- Dewi, S. A., & Trihudyatmanto, M. (2020). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 2(1), 113–122.
- Esisuarni, Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488.
- Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37. <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.9602>
- Goni, H. G., Manoppo, W., & Rogahang, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4), 330–335. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/35047>
- Gouwtama, C., & Yoyo, T. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemoderasi. *ECo-Fin*, 7(2), 607–622.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen* (H. Mintardja (ed.); 1st ed.). PT. Intermedia Personalita Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hayati, R., Armanto, D., & Kartika, Y. (2023). Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Manajemen Dan Budaya*, 3(2), 32–43. <https://doi.org/10.51700/manajemen.v3i2.450>

- Herawati, J., & Prayekti. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Batik Di Jogjakarta. *Sosiohumaniora: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 36–50. <https://doi.org/10.30738/sosio.v1i1.516>
- Herliyana, R., & Kholik, K. (n.d.). Analisis pengetahuan kerja, kemampuan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan JNE Cabang Utama Medan. *SOMASI*, 1(1). 1-11.
- Hermani, W. &. (2017). Pengaruh Pencurian Terhadap Masyarakat Sekitar. *Wicaksono & Hermani*, 2(1), 69–88.
- Hidayah, H. S., Yusuf, Y., Fatah, Z., & Wahjono, S. I. (2024). Latihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET)*, 3(1), 300–317. <https://doi.org/10.46306/ncabet.v3i1.128>
- Hidayat, W., Lailiyah, E. H., & Hayat, A. A. (2023). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Cleaning Service PT. Pelindo Daya Sejahtera Unit Kerja Rumah Sakit Primasatya Husada Citra Surabaya) Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan Lam. *Makro, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 8(1), 74–88.
- Husnah, W. (2022). Hubungan Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Balai Kota Makassar. *Learning Society: Jurnal CSR, Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 3(2), 161–167. <https://doi.org/10.30872/lis.v3i2.2122>
- Hutahaean, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Iba, Z., & Wardhana, A. (2024). *Analisis Regresi Dan Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Menggunakan SPSS 29.0 & Smart-PLS 4.0* (M. Pradana (ed.); 1st ed.). CV.Eureka Media Aksara.
- Indah, B., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Toys Games Indonesia . *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 506–513.
- Jewell, L. N., & Reitz, H. J. (1981). *Group Effectiveness in Organizations*. Scott, Foresman.
- Jufrizen. (2016). "Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ". *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 17(1), 15–33. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209>
- Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. 140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001>
- Kartini, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Di Politeknik Lp3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. *Jurnal Lentera Bisnis*, 6(1), 75-. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v6i1.168>
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Kasih, C. S., & Lestari, T. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Xyz . *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 33–40.
- Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, mutinda teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. In T. K. C. A. Rizky (Ed.), *Bookchapter* (1st ed.). CV. AA. Rizky.

- Khoiri, M., & Oktavia, N. R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi*, 19(01), 80–98. <https://doi.org/10.21009/jimd.v19i01.12954>
- Lestari, F. P. (2022). Konsep Umum tentang Kepemimpinan. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, 6(2), 167–172. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v6i2.433>
- Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 94–103.
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior*. Andi
- Madjid, R., & Hidayanto, T. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Prodia Widyahusada Cabang Sunter Jakarta. *Media Manajemen Jasa*, 4(1), 77–91.
- Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JAS-PT (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, 5(1), 9–16. <https://doi.org/10.36339/jaspt.v5i1.396>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remadja Rosdakarya.
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020a). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5040>
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020b). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307.
- Marzugah, S. N., Remmang, H., & Chahyono. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 4. *Indonesian Journal of Business and Management*, 5(2), 278–285.
- Maswar, Jufri, M., & Mahyani, Z. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Al-Idarah*, 1(1), 16–29.
- Misrianah, Suyono, & Dewi, R. S. I. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Guru. *Journal on Education*, 7(2), 8880–8890. <https://doi.org/10.31004/joe.v7i2.7759>
- Mufid, A. N., Sutrisno, S., & Sisbintari, I. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT World Innovative Telecommunication Cabang Jember. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 11(1), 41–50. <https://doi.org/10.19184/jsb.v11i1.38605>
- Norkhalisah, Budiman, A., & Noorrahman, M. F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM*, 1(2), 276–280.
- Norwati, S., Syarifudin, S., & ... (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Pada dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten rokan hilir. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*, 5(1), 56–71.
- Nurhalim, N., Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, A., Musli, M., &

- Jamrizal, J. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2071–2072.
- Pardi, P., Indarto, I., & Santoso, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan situasional, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Sustainable Business Journal*, 3(1), 45–60
- Prasetya, Indra Sulasmi, E. (2023). The Influence of School Culture, Competence, And Quality Of Work Life Against High School Teacher Work Motivation in Talawi District Batu Bara District. In *Jurnal EduTech* (Vol. 9, Issue 1).
- Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Ester Kalangi, M. H., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & . M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7(1), 9–20. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v7i1.140>
- Priyono, & Marnis. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In Teddy Chandra (Ed.), *t Zifatama Publisher* (1st ed.). Zifatama Publisher.
- Purwanto, E., Arisanti, D., Mudayat, & Kallangi, M. H. E. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JUTRANIS)*, 01(01), 1–20.
- Ramadani, M., & Abadi, M. D. (2025). Pengaruh employee engagement, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi (studi kasus pada PMI Lamongan). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta*, 6(2), 276–290.
- Rika Kurniawati, Tesa Amalia Putri, & Nabila. (2024). Peran Leader dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Wacana Psikokultural: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(1), 22–32. <https://doi.org/10.24246/jwp.v2i1.13940>
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Rini, R. S., & Lambang, M. C. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Narasaka Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 3(2), 161–171.
- Robbins, P. . (2014). *Manajemen, diterjemahkan oleh Bob Sabran*. Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), 1602–1607. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i6.3035>
- Salianto, Thoibah, B., Sari, D. P., Ayenti, E., & Sofi, M. (2024). Studi Literatur : Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(7), 2605–2609. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i7.5534>
- Salim, R. A. R., Sahila, N. R., & Wahjono, S. I. (2025). Pengaruh Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(4), 507–518.
- Salsabilla, A., & Suryawan, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu*

- Pendidikan Nonformal*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Samsumi. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Sandini, D. (2019). Dampak Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Kepemimpinan. *Jurnal Sain Manajemen*, 1(1), 19–27.
- Sanjaya, H. T., Rafli, M., & Mardika, B. D. (2022). Kualitas Kerja , Efektivitas Kerja , Dan Komunikasi Kerja (Literature Review Kualitas Kerja). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 300–311.
- Sari, A. A. I. K., Putra, I. B. U., & Amerta, I. M. S. (2021). *Anteseden Kinerja Pegawai* (I. B. U. Putra & I. M. S. Amerta (eds.); 1st ed.). Scopindo Media Pustaka.
- Sariani, N. L. P., Pradhana, P. D., & Utami, N. M. S. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Koperasi Pasar Kumbasari Badung. *Media Bina Ilmiah*, 14(10), 3357. <https://doi.org/10.33758/mbi.v14i10.559>
- Selvi, S., Ubaidillah, U., Syukri, M., & Iskandar, F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Jambi. *Jimt*, 5(3), 179–187. <https://dinastirev.org/https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Setiawan, A. P., Firdaus, M., & Hidayah, T. (2025). Pengaruh Kemampuan, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Desa Wisata Sumberwringin Kecamatan Sumberwringin Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 15(01), 52–65.
- Shodikin, M., Sari, I. P., Sari, P. S., Laili, N., & Darotin, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Dan Kompetensi Perangkat Desa Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 50(2), 190–206.
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi Smartpls 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki (ed.); 1st ed.). Minhaj Pustaka.
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyurroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan. In *Kinerja Karyawan* (1st ed.). Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.
- Sinollah, S., & Hermawanto, H. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja. *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 5(1), 1–22. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408>
- Siregar, M., & Faddilla, S. P. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Jovanbeauty. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 559–565. <https://e-journal.naurendigiton.com/index.php/pmb>
- 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. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1(1), 2367–2379.
- Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect of Work Motivation, Emotional Intelligence and Work Discipline on Employee Performance. *International*

- Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227–237. <https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.385>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (19th ed.). Alfabeta, CV. www.cvalfabeta.com
- Suherman, U. D. (2019). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi Dan Bisnis Syariah*, 1(2), 261–274.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja (Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta). *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Survival, S., Wulandari, W., Quthni, M. D., Fa'riyah, N., & Sa'diyah, N. H. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Lama Kerja (Studi pada Karyawan Galaxy Solusindo di Kota Malang). *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 873–885.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Prenadamedia Group.
- Syaripuddin, J. (2014). Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–10.
- Tarussy, T., Lengkong, F., & Tampongangoy, D. (2022). Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Pulau Batang Dua Kota Ternate. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Torasila, W., Salju, S., & pajarianto, H. (2025). PENGARUH Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Variabel Religiusitas Pt Mandala Multifinance Palopo. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 9(1). 1-11.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja : Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, Dan Kinerja Organisasi* (Pertama). Kencana.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994–1002. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>
- W Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. E. W (ed.); 1st ed.). UBHARA Manajemen Press.
- Wibowo, A., & Suseno, Y. D. (2017). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan profesionalisme terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(1), 108–120.
- Wulandari, N., & Moch Mustam. (2015). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di kantor kecamatan tembalang kota semarang. *Jurnal Undip*, 1–8.
- Yudiaatmaja, F. (2013). Kepemimpinan : Konsep, Teori Dan Karakternya. *Media Komunikasi FIS*, 12(2), 29–38.
- Zulkifli, Z., Nur, M., & Sabilalo, M. A. (2025). Peran kepuasan kerja dan motivasi dalam memediasi pengaruh pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP) terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Konawe Selatan. *Jurnal Global Ilmiah*, 2(9), 145–160.

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Daffa Adhitya Hamdi (2105160373) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tugas Akhir Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sumut**".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	: dengan Skor 5
S	: Setuju	: dengan Skor 4
KS	: Kurang Setuju	: dengan Skor 3
TS	: Tidak Setuju	: dengan Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: dengan Skor 1

B. Identitas Responden

No. Responden (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki – Laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma Sarjana

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 5-10 Tahun >10 tahun

KINERJA KARYAWAN (Y)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kualitas Kerja						
1.	Saya selalu memperhatikan ketelitian dan kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Saya berusaha meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk mendukung kualitas kerja.					
Kuantitas Kerja						
3.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.					
4.	Saya mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan.					
Pelaksanaan Tugas						
5.	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang yang diberikan.					
6.	Saya mematuhi seluruh aturan dan prosedur kerja yang berlaku di Bank Sumut.					
Tanggung Jawab						
7.	Saya memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan tim dan organisasi.					
8.	Saya bersedia menerima konsekuensi atas kesalahan yang saya lakukan dalam pekerjaan.					

KEPUASAN KERJA (Z)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Pekerjaan						
1.	Saya merasa bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri.					
Upah						
3.	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya jalankan.					
4.	Saya merasa puas dengan insentif atau penghargaan yang saya terima atas prestasi kerja.					
Pengawasan						
5.	Atasan saya memberikan arahan dan bimbingan dengan baik.					
6.	Atasan saya memberikan umpan balik yang membangun terhadap hasil kerja saya.					
Rekan Kerja						
7.	Saya merasa nyaman bekerja bersama rekan kerja di lingkungan ini.					
8.	Rekan kerja saya menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung.					

KEPEMIMPINAN (X1)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kemampuan Mengambil Keputusan						
1.	Pimpinan saya mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat dalam situasi mendesak.					
2.	Pimpinan saya melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan penting.					
Kemampuan Memotivasi						
3.	Pimpinan saya memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.					
4.	Pimpinan saya mendorong karyawan untuk terus mengembangkan potensi diri.					
Kemampuan Komunikasi						
5.	Pimpinan saya menjalin komunikasi dua arah dengan seluruh anggota tim.					
6.	Pimpinan saya mampu menciptakan suasana komunikasi yang harmonis di tempat kerja.					
Kemampuan Mengendalikan Bawahan						
7.	Pimpinan saya mampu menyelesaikan konflik antar karyawan secara bijaksana.					
8.	Pimpinan saya menegur karyawan yang melakukan kesalahan dengan cara yang membangun.					

MOTIVASI (X2)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
Kerja Keras						
1.	Saya tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan.					
2.	Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan agar hasil kerja menjadi lebih baik.					
Orientasi Masa Depan						
3.	Saya memiliki rencana yang jelas untuk kemajuan karier saya di masa depan.					
4.	Saya berusaha meningkatkan kemampuan agar dapat mencapai posisi yang lebih baik.					
Tingkat Cita-cita yang Tinggi						
5.	Saya merasa puas jika berhasil mencapai tujuan yang menantang.					
6.	Saya memiliki ambisi untuk terus berkembang dalam karier dan kemampuan profesional.					
Orientasi Tugas/Sasaran						
7.	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan.					
8.	Saya berupaya menjaga konsistensi agar kinerja saya sesuai dengan target perusahaan.					

45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4
47	3	4	4	5	4	3	3	5
48	4	4	3	5	4	5	3	5
49	4	4	4	4	4	3	4	4
50	3	3	4	4	5	5	4	4
51	3	3	2	4	4	4	5	5
52	3	3	3	3	4	3	5	5
53	4	5	4	5	4	5	3	4
54	4	4	5	5	5	5	4	4
55	5	5	5	5	5	4	4	4
56	3	4	2	4	2	5	2	3
57	3	3	3	2	4	4	4	4
58	2	4	4	4	4	5	5	4
59	4	3	5	5	4	5	3	4
60	5	4	3	4	4	4	5	4
61	3	4	5	5	5	3	4	5
62	4	4	5	5	5	4	5	4
63	5	5	4	5	3	4	4	5
64	4	4	5	4	5	4	2	4
65	4	4	5	5	4	4	2	4
66	4	4	4	4	4	4	5	4
67	4	5	4	4	3	4	4	4
68	4	5	5	5	5	4	4	4
69	4	5	5	4	5	3	3	4
70	4	4	4	4	4	5	4	4
71	5	5	5	4	4	4	4	5
72	4	4	5	5	5	4	4	5
73	4	5	4	5	4	4	4	5
74	5	4	4	5	5	5	4	5
75	4	4	4	5	5	4	4	4
76	4	4	5	5	5	4	5	4
77	5	5	4	5	5	4	4	5
78	4	3	4	3	5	4	4	5
79	5	5	5	4	4	4	3	4
80	5	4	4	5	5	4	5	5
81	4	4	4	4	5	5	5	4
82	4	5	4	4	5	4	4	4
83	4	5	5	4	4	4	4	5
84	5	5	5	4	4	4	4	4
85	4	5	5	4	4	3	5	5
86	5	5	5	5	4	4	3	4
87	4	5	4	4	5	4	4	4
88	4	4	3	3	3	4	4	5

47	3	4	4	4	5	4	4	5
48	2	3	3	4	4	4	3	3
49	5	4	4	3	3	4	2	5
50	5	4	4	3	3	2	2	2
51	4	3	3	3	3	4	4	3
52	5	3	4	4	4	5	5	4
53	3	3	4	4	4	4	5	4
54	4	5	5	5	5	4	3	4
55	4	4	4	3	4	4	4	4
56	5	3	4	3	2	3	4	4
57	3	4	4	4	4	3	3	3
58	5	4	2	3	4	4	3	2
59	4	4	5	5	4	3	3	4
60	4	4	5	5	5	3	4	4
61	3	4	4	5	4	4	4	4
62	3	4	4	5	4	4	5	3
63	4	4	3	4	4	4	4	4
64	3	3	4	5	4	4	4	5
65	2	3	4	4	5	5	5	4
66	4	3	4	4	4	5	5	4
67	5	1	4	4	5	5	5	3
68	4	5	5	5	4	4	5	3
69	4	3	4	3	4	4	3	4
70	4	5	5	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	5	5	4
72	4	4	5	4	4	5	5	5
73	5	4	4	3	4	5	5	5
74	5	4	5	5	4	4	4	5
75	4	5	5	4	4	5	5	4
76	4	4	5	4	5	5	4	5
77	5	4	4	4	4	4	4	5
78	5	4	4	4	5	4	4	5
79	5	4	4	4	5	4	4	5
80	3	3	3	3	4	4	4	5
81	4	5	5	4	4	4	4	5
82	5	4	4	3	5	4	4	4
83	5	4	4	4	5	5	4	4
84	4	4	3	3	5	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	5	4	5	5	5	4
87	4	3	4	4	3	3	3	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4

47	4	4	5	4	4	4	5	4
48	4	4	3	3	3	4	4	5
49	4	2	4	4	4	3	3	3
50	3	4	4	5	5	5	4	4
51	4	4	4	4	4	5	5	2
52	4	4	4	3	3	3	3	2
53	4	4	5	5	5	5	4	4
54	5	5	5	5	3	4	4	4
55	4	4	4	3	4	4	5	5
56	4	4	3	3	4	4	4	1
57	1	2	4	3	3	3	4	4
58	4	4	3	3	4	5	5	3
59	4	4	5	5	3	3	4	3
60	4	4	4	4	4	4	3	3
61	4	5	5	4	5	5	4	4
62	4	3	4	3	3	4	4	5
63	4	3	4	5	5	4	4	3
64	4	4	4	3	4	4	4	4
65	3	5	4	4	4	5	5	4
66	3	5	4	3	4	4	3	3
67	3	4	5	5	4	4	4	3
68	4	4	4	4	3	3	4	4
69	3	4	5	5	5	4	3	5
70	5	4	4	4	5	5	5	3
71	4	4	4	3	4	3	4	4
72	4	4	5	5	4	4	5	5
73	4	4	2	5	4	4	5	5
74	4	4	4	4	4	5	5	5
75	4	4	5	5	4	5	4	5
76	4	4	4	3	4	4	4	3
77	4	5	4	5	4	3	4	5
78	4	5	4	4	5	5	4	5
79	4	4	5	5	5	5	4	4
80	4	5	4	4	4	4	5	5
81	4	4	4	4	5	5	5	3
82	4	4	3	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	3	3	4
84	4	4	5	5	4	5	4	5
85	4	4	5	4	5	5	5	4
86	3	4	4	4	5	5	4	3
87	4	4	5	5	5	5	4	4
88	4	4	4	3	4	4	4	4

47	4	3	5	3	3	4	4	5
48	5	5	5	3	2	4	2	2
49	2	4	5	2	2	2	3	5
50	3	3	2	3	2	4	4	5
51	2	3	3	3	4	4	3	3
52	5	5	5	4	4	4	5	5
53	4	4	3	4	5	3	4	3
54	4	3	3	4	5	4	4	4
55	5	5	4	4	4	5	5	4
56	1	4	5	5	5	3	4	4
57	4	4	4	4	3	3	3	1
58	3	4	4	5	3	3	4	4
59	5	5	3	4	4	4	3	2
60	4	4	4	4	5	5	5	3
61	4	4	4	4	4	5	5	4
62	5	5	5	5	4	4	4	5
63	4	4	2	3	3	5	5	4
64	5	5	3	5	4	5	5	5
65	4	4	4	5	5	5	5	4
66	4	5	5	5	4	4	4	3
67	4	4	4	4	5	5	4	5
68	3	4	4	4	4	4	3	4
69	5	4	3	3	4	4	5	5
70	3	3	4	3	4	5	3	3
71	4	4	5	4	4	5	5	3
72	4	4	5	5	4	5	5	5
73	4	4	4	2	4	4	4	4
74	4	4	4	5	5	3	5	4
75	4	5	5	5	4	4	5	4
76	5	3	5	4	5	4	4	5
77	3	4	4	4	5	5	3	3
78	5	4	5	4	5	4	5	5
79	5	5	5	5	4	5	3	4
80	4	4	4	5	5	4	4	4
81	3	5	4	4	4	4	5	4
82	3	5	5	5	3	4	4	4
83	4	4	4	4	3	4	3	5
84	4	4	4	4	4	3	4	4
85	4	5	4	4	4	5	4	5
86	3	5	5	4	4	5	5	4
87	5	4	5	5	4	5	4	5
88	4	5	5	4	4	4	3	4

LAMPIRAN ANALISIS DATA

Data Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Cronbach's AL...	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)			
KEPEMIMPINAN (X1)	.924	.934	.946	.813			
KEPUASAN KERJA (Z)	.942	.967	.951	.736			
KINERJA KARYAWAN (Y)	.975	.977	.979	.853			
MOTIVASI KERJA (X2)	.906	.915	.941	.842			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data HTMT

Fornell-Larcker Criteri...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait R...	Heterotrait-Monotrait R...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	KEPEMIMPINAN (X1)	KEPUASAN KERJA (Z)	KINERJA KARYAWAN (Y)	MOTIVASI KERJA (X2)		
KEPEMIMPINAN (X1)						
KEPUASAN KERJA (Z)	.689					
KINERJA KARYAWAN (Y)	.814	.818				
MOTIVASI KERJA (X2)	.380	.585	.680			

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data R-Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN (Y)	.833	.815

Copy to Clipboard: [Excel Format](#) [R Format](#)

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data F-Square

Matrix	f Square
	f Square
	KEPEMIMPINAN (X1) KEPUASAN KERJA (Z) KINERJA KARYAWAN (Y) MOTIVASI KERJA (X2)
KEPEMIMPINAN (X1)	.561
KEPUASAN KERJA (Z)	.389
KINERJA KARYAWAN (Y)	
MOTIVASI KERJA (X2)	.282

Copy to Clipboard: [Excel Format](#) [R Format](#)

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)
Residuals	Model Selection Criteria		

Data Direct Effect Dan Uji Moderasi

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
KEPEMIMPINAN (X1) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.624	.583	.103	6.035	.000
KEPUASAN KERJA (Z) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.287	.308	.074	3.862	.001
MOTIVASI KERJA (X2) -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.217	.225	.070	3.108	.004
Moderating Effect 1 -> KINERJA KARYAWAN (Y)	.104	.085	.049	2.116	.042
Moderating Effect 2 -> KINERJA KARYAWAN (Y)	-.198	-.172	.059	3.388	.002

Final Results	Histograms	Base Data
Path Coefficients	Path Coefficients Histogram	Setting
Total Indirect Effects	Indirect Effects Histogram	Inner Model
Specific Indirect Effects	Total Effects Histogram	Outer Model
Total Effects		Indicator Data (Original)
Outer Loadings		Indicator Data (Standardized)
Outer Weights		