

**PENGARUH LEADERSHIP STYLE DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI UNIT SME & MICRO RISK GROUP**

**Aulia Fikri Fatahuddin<sup>1</sup>; Justine Tanuwijaya<sup>2\*</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta<sup>1,2\*</sup>

Email : aulia122011910009@std.trisakti.ac.id<sup>1</sup>; justine@trisakti.ac.id<sup>2\*</sup>

\*Corresponding author

**ABSTRAK**

Tujuan pada penelitian ini yaitu guna menganalisis korelasi pengaruh dari *leadership style* dan *organization culture* terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* sebagai variabel Mediasi di PT Bank Mandiri unit *Sme & Micro Risk Group*. Sebanyak 300 karyawan tetap sebagai sampel responden yang diambil dari total populasi menggunakan metode sensus. Metode *structural equation model (SEM)* dengan bantuan *software SmartPLS* versi 3 dimanfaatkan untuk pengujian hipotesis. Hasil yang diperoleh bahwa *leadership style* memiliki dampak terhadap *job satisfaction*, *organization culture* memiliki dampak terhadap *job satisfaction*, *leadership style* berdampak terhadap *employee performance*, *organization culture* tidak memiliki dampak terhadap *employee performance*, *job satisfaction* memiliki dampak terhadap *employee performance*, *job satisfaction* mampu memediasi *leadership style* yang berdampak positif terhadap *employee performance*, *job satisfaction* memediasi *organization culture* yang berdampak positif terhadap *employee performance*. Dari hasil penelitian, disarankan perusahaan dapat memperhatikan *leadership style* terutama komunikasi dari manajer terkait apa yang karyawan bisa dapat ketika berkinerja baik, kemudian perusahaan dapat memperhatikan *organizational culture* dengan menekankan fokus pada perasaan berbagi antar karyawan agar karyawan dapat berkolaborasi dengan baik, perusahaan baiknya menganalisis tentang gaji dan jumlah pekerjaan yang karyawan lakukan, karena sepantasnya perusahaan harus memberi perhatian lebih di *job workload* untuk para karyawan, kemudian perusahaan dapat melakukan pembahasan mengenai kuantitas kerja yang seimbang dengan jumlah karyawan di unit kerja, keseimbangan jumlah karyawan pada suatu unit kerja penting direview secara berkala oleh perusahaan agar dapat terjagannya *employee performance* dengan baik.

Kata kunci : *leadership style; organizational culture; job satisfaction; employee performance*

**ABSTRACT**

*In this work, the aims is to examine the relationship between leadership style, organizational culture, and employee performance at PT Bank Mandiri SME & Micro Risk Group unit using work satisfaction as a moderating variable. Using the census approach, 300 permanent workers were selected as a sample of responders from the overall population. For hypothesis testing, the structural equation model (SEM) approach using SmartPLS version 3 software is employed. Leadership style has an impact on job satisfaction, organization culture has an impact on job satisfaction,*

*leadership style has an impact on employee performance, organization culture has no impact on employee performance, job satisfaction has an impact on employee performance, job satisfaction is able to mediate leadership style's positive impact on employee performance, and job satisfaction mediates the organization culture's negative impact on employee performance. From the results of the study, it is recommended that companies pay attention to leadership style, particularly communication from managers about what employees can get when they perform well. Next, companies can pay attention to organizational culture by emphasizing the focus on sharing feelings between employees so that employees can collaborate well. Finally, the company should analyze salary and the amount of work that employees do, as the company should pay more attention to these factors.*

*Keyword : leadership style; organizational culture; job satisfaction; employee performance*

## PENDAHULUAN

Setiap perusahaan yang memasuki era globalisasi saat ini harus mampu mempertahankan eksistensinya melalui berbagai program yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM). Karena dalam lingkungan bisnis saat ini mengharuskan karyawan menunjukkan asosiasi emosional dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan bahwa mereka siap untuk upaya maksimal membantu perusahaan mereka mencapai tujuannya (Park *et al.*, 2016). Oleh sebab itu, perlunya memperhatikan SDM agar dapat bersaing (Qorfianalda & Wulandari, 2021).

Kinerja karyawan yang baik akan memberikan efek yang menguntungkan bagi suatu organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki *performance* tinggi, lebih mampu memberikan kontribusi maksimal pada perusahaan. Perusahaan dengan SDM yang berkompeten, merupakan faktor agar perusahaan dapat bersaing dengan para pesaing. *Employee performance* sering ditentukan oleh bagaimana seorang pekerja melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai dengan harapan organisasi mereka. Kinerja karyawan terkait dengan kumpulan perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencerminkan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan nilai mereka (Darvishmotevalia dan Ali, 2020).

Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga kerja di industri perbankan. Industri perbankan dipilih karena karyawan pada perusahaan ini termasuk aspek berharga yang menjadi salah satu faktor dalam keberlangsungan bisnis. *Job satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan PT. Bank Mandiri pada unit kerja *SME & Micro Risk Group* tentunya akan bervariasi.

Fenomena tersebut terlihat pada *employee performance* pada PT. Bank Mandiri bahwa tidak semua bagian dari unit *SME & Micro Risk Group* Bank tersebut mampu memenuhi target pekerjaannya. Di beberapa daerah di setiap kota besar masih banyak pendapat para pemimpin tentang karyawan yang mengalami kurangnya *performance* yang sudah dijadikan indikator acuan oleh manajemen. Hal itu berdasarkan wawancara singkat dengan *Department Head* selaku pimpinan di *Department Resource, Strategy & Performance* terkait permasalahan mengenai hasil yang bertolak belakang dengan target akibat melebihi waktu yang ditetapkan.

Berdasarkan fenomena di atas yang terjadi pada PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*, dirasa perlu melakukan penelitian lanjut guna mengetahui bagaimana dampak dari aspek-aspek tersebut. Riset ini dilaksanakan di PT. Bank Mandiri *SME & Micro Risk Group* yang beralamat di Jl. Gatot Subroto Kavling 53 - 55, Jakarta. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari *Leadership Style* dan *Organization Culture* yang berdampak pada *Employee Performance* di PT. Bank Mandiri bagian unit *SME & Micro Risk Group* yang diukur dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasinya.

Berdasarkan pemaparan di atas, diperoleh rumusan masalah: Apakah terdapat korelasi dari *leadership style* dengan *job satisfaction*?; Bagaimana korelasi *organization culture* dengan *job satisfaction*?; Bagaimana dampak *leadership style* terhadap *employee performance*?; Bagaimana dampak *organization culture* terhadap *employee performance*?; Apakah terdapat korelasi dari *job satisfaction* dengan *employee performance*?; Bagaimana *job satisfaction* memediasi *leadership style* yang berdampak dengan *employee performance*?; Bagaimana *job satisfaction* memediasi *organization culture* yang berdampak dengan *employee performance*?

Menurut perumusan masalah tersebut, tujuan pada penelitian ini yakni untuk: Menganalisis korelasi dari *leadership style* dengan *job satisfaction* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.; Menganalisis korelasi dari *organization culture* dengan *job satisfaction* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.; Menganalisis dampak *leadership style* terhadap *Employee performance* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.; Menganalisis pengaruh *organization culture* terhadap *Employee performance* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.; Menganalisis korelasi dari *job satisfaction* terhadap *employee performance* di PT. Bank

Mandiri unit *SME & Micro Risk Group.*; Menganalisis korelasi *job satisfaction* dalam memediasi *leadership style* yang berdampak dengan *employee performance* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group.*; Menganalisis korelasi *job satisfaction* dalam memediasi *organization culture* yang berdampak terhadap *employee performance* di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group.*

Riset ini diharapkan menjadi sarana ilmu pengetahuan yang bermanfaat untuk bagian manajemen bisnis, agar dapat menyediakan sebuah strategi untuk mendorong para karyawan agar terus menerus terjaga dengan baik tingkat keterampilan dan keahlian secara berkelanjutan. Pihak manajemen akan terbantu untuk mengidentifikasi penentu utama yang akan menuntun pada sebuah pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan karyawan terkait dengan peningkatan *employee performance*. Secara khusus bagi para manajer, penelitian ini memberi keuntungan berupa identifikasi faktor-faktor yang memotivasi karyawan serta lebih memperhatikan tentang pentingnya implementasi dari *organization culture, leadership style, job satisfaction* guna meningkatkan *employee performance* di perusahaan secara konsisten agar dapat meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dan bagi peneliti lainnya diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan di bidang *human capital management*, terutama yang berkaitan dengan *organization culture, leadership style, dan job satisfaction* yang dapat mempengaruhi *employee performance*.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Tinjauan Literatur

#### *Leadership Style*

Agbozo (2018) mendefinisikan *leadership style* adalah interaksi kelompok (yaitu hubungan pemimpin dan pengikut) yang terjadi dalam pengaturan, baik dalam kelompok atau organisasi dan *leadership style* melibatkan pengaruh mengubah tindakan dan pemikiran pengikut ke arah tertentu. Keskes *et al.* (2018) berpendapat *leadership style* adalah bagaimana suatu hubungan akan terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. *Leadership style* mengacu pada posisi yang dipegang oleh pemimpin, tetapi juga kapasitas untuk memimpin dan tindakan memimpin (Alade dan Windapo, 2020).

Menurut Drescher dan Drescher (2017) *leadership style* adalah kekuatan pendorong utama untuk memastikan kinerja individu dan organisasi menuju arah yang benar. *Leadership style* yang positif membawa hasil kerja yang positif sementara

*leadership style* yang negatif mengancam pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Drescher dan Drescher, 2017). Menurut beberapa definisi tersebut, *leadership style* adalah kapasitas untuk mempengaruhi serta membimbing perilaku bawahan atau kelompok dengan cara atau metode khusus, dengan tujuan untuk mendukung tercapainya sebuah kelompok yang berkontribusi maksimal bagi perusahaan.

### ***Organizational Culture***

*Organization culture* sebagai kumpulan prinsip dan keyakinan anggota organisasi, membantu mereka untuk membenarkan tindakan intelektual mereka dan juga dapat digunakan untuk mencapai tujuan tertentu (Abdallah *et al.*, 2019) Das Swain *et al.* (2020) menyatakan *organization culture* sebagai keyakinan, nilai, dan yang mendasari cara berinteraksi untuk berperan di lingkungan sosial dan jiwa bagi organisasi. *Organization culture* umumnya mengacu pada nilai-nilai organisasi yang dikomunikasikan melalui norma, artefak dan diamati dalam pola perilaku (Anning dan Dorson, 2020). Shokri dan Waring (2016) mendefinisikan *organization culture* sebagai kepercayaan dan pendapat yang dimiliki oleh seseorang yang bergabung di organisasi tersebut, yang mempengaruhi bagaimana staf mempersepsi, berpikir, dan bertindak.

### ***Job Satisfaction***

*Job satisfaction* adalah variabel sikap yang menunjukkan sejauh mana individu puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka. Istilah ini didefinisikan sebagai kondisi perasaan positif yang muncul melalui pekerjaan yang dilakukan (Rashmi dan Kataria, 2021). Sementara Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa *job satisfaction* karyawan merepresentasikan sikap karyawan kepada pekerjaannya. *Job satisfaction* merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja (Zulkarnaen, W., dan Sofyan, Y., 2018:184).

### ***Employee Performance***

Gullu *et al.* (2021) mendefinisikan *employee performance* sebagai nilai total segmen perilaku spesifik karyawan untuk organisasi dalam periode waktu standar. Kinerja terkait dengan kumpulan perilaku yang ditunjukkan karyawan saat menyelesaikan pekerjaannya dan mencerminkan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan nilai mereka (Darvishmotevalia dan Ali, 2020)

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan dengan berpedoman pada berbagai literatur yang ada. Literatur tersebut dapat berupa buku, web, dan juga artikel dari penelitian terdahulu. Ada beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari ProQuest, Emerald, Google Scholar, dan lainnya yang dijadikan dasar dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dimaksud di antaranya yaitu:

#### ***Leadership Style dan Job Satisfaction***

Pawirosumarto dkk. (2016) (1)Organizational culture signifikan berdampak pada job satisfaction (2) leadership style signifikan berdampak pada job satisfaction.  
Sada et al. (2017) Leadership style signifikan berdampak pada job satisfaction.  
Nanjundeswaraswamy (2021) Leadership Style berdampak signifikan terhadap job satisfaction

#### ***Organization Culture dan Job Satisfaction***

Syardiansah et al. (2020) Organizational culture signifikan berdampak pada job satisfaction. Hanif (2020) Organizational culture, job satisfaction dan leadership style secara parsial dan simultan signifikan berdampak pada kinerja pegawai Kantor PMK, PP & PA Kota Sibolga. Lin dan huang (2020) Organizational culture memiliki dampak signifikan kepada job satisfaction

#### ***Leadership Style dan Employee performance***

Mahmood *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa *Leadership style* memiliki dampak pada kinerja organisasi. Ambad *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa *Leadership style* tidak memiliki dampak langsung dengan *task performance*, namun ada hubungan positif tidak langsung yang dimediasi oleh *psychological empowerment*. Aftab (2020) mengungkapkan bahwa *Leadership style* memiliki korelasi positif yang kuat dengan *employee job performance* dan *corporate social responsibility*

#### ***Organization Culture dan Employee performance***

Soomro dan Shah (2019) mengungkapkan bahwa *Organization culture* memiliki dampak yang substansial dengan *employee performance*  
Jufrizen dan Ramadhani (2020) mengungkapkan bahwa *Organization culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ichsan dan Lukman (2020) mengungkapkan bahwa *Organization culture* dan promosi jabatan mempengaruhi kinerja secara positif dan substansial.

### ***Job Satisfaction dan Employee performance***

Hendri (2019) menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh substansial dengan kinerja pegawai. Salsabila dan Suryawan (2021) mengungkapkan bahwa *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Suryadi dan Karyono (2022) mengungkapkan bahwa *Job satisfaction* berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### ***Leadership Style - Job Satisfaction - Employee Performance***

Fitrianis dan Apriliani (2019) mengungkapkan bahwa *leadership style* memiliki dampak terhadap kinerja dengan *job satisfaction* sebagai variabel interveningnya. Noor dkk. (2020) mengungkapkan bahwa *leadership style* memiliki dampak yang substansial dengan kinerja karyawan melalui *job satisfaction*. Sari dan Fuadati (2022) mengungkapkan bahwa *Leadership style* berpengaruh terhadap kinerja melalui *job satisfaction* sebagai variabel interveningnya

### ***Organization Culture - Job Satisfaction - Employee Performance***

Soomro dan Shah (2019) mengungkapkan bahwa: (1) *Organizational Culture* signifikan berdampak pada *Employee Performance*. (2) *Job satisfaction* memediasi *Organizational Culture* yang berdampak pada *Employee performance*. Tambunan (2020) mengungkapkan bahwa *Organizational culture* berdampak positif dan substansial pada *employee performance* melalui *job satisfaction*. Lestari dan Suryani (2018) mengungkapkan bahwa *Organizational culture* berdampak substansial pada kinerja karyawan melalui *job satisfaction* sebagai variabel interveningnya.

## **Pengembangan Hipotesis**

### ***Leadership Style dan Job Satisfaction***

Pawirosumarto dkk. (2016) membuktikan pengaruh positif *leadership style* signifikan berdampak pada *job satisfaction*. Penelitian Nanjundeswaraswamy (2021) membuktikan *leadership style* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Atas dasar uraian di atas. Maka hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

**H<sub>1</sub> : Leadership style berdampak positif pada job satisfaction**

### ***Organizational Culture dan Job Satisfaction***

Syardiansah dkk. (2020) mendapat hasil bahwa *organization culture* secara signifikan berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat diformulasikan yakni:

**H<sub>2</sub>: *Organizational culture* berdampak positif pada *Job satisfaction*  
*Leadership Style* dan *Employee Performance***

Penelitian Aftab (2020) terdapat pengaruh dari *leadership style* secara positif yang kuat terhadap *employee performance* dan *corporate social responsibility*. Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat diformulasikan yakni:

**H<sub>3</sub>: *Leadership style* berdampak positif pada *employee performance*  
*Organizational Culture* dan *Employee Performance***

Penelitian Soomro dan Shah (2019) menemukan bahwa *organizational culture* berdampak substansial pada *employee performance*. Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat diformulasikan yakni:

**H<sub>4</sub>: *Organizational culture* berdampak positif pada *employee performance*  
*Job Satisfaction* dan *Employee Performance***

Menurut Thai *et al.* (2019) dalam penelitiannya, organisasi menguntungkan antara kinerja pekerjaan serta kinerja organisasi. Seorang karyawan yang sangat puas akan mengungguli rekan kerja yang tidak puas. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada prestasi kerja. Oleh sebab itu, hipotesis yang dapat diformulasikan yakni:

**H<sub>5</sub>: *Job satisfaction* berdampak positif pada *employee performance*  
*Job Satisfaction, Leadership Style, dan Employee Performance***

Noor *dkk.* (2022) menemukan bahwa *leadership style* berpengaruh secara substansial pada kinerja karyawan melalui *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*-nya. Dari uraian di atas, dikembangkan hipotesis:

**H<sub>6</sub>: *Job satisfaction* memediasi *leadership style* yang berdampak positif pada  
*employee performance***

***Job Satisfaction, Organizational Culture dan Employee Performance***

Soomro dan Shah (2019) menemukan bahwa *organizational culture* berdampak pada *employee performance* dengan *job satisfaction* sebagai variabel *intervening*-nya. Dari Uraian di atas, dikembangkan hipotesis:

**H<sub>7</sub>: *Job satisfaction* memediasi *organizational culture* berdampak positif pada  
*employee performance***

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan *hypothesis testing*. Metode pengambilan data dilakukan *cross-sectional*, yang mengumpulkan keterangan di satu waktu, dengan menggunakan sampel sesuai kategori yang diperlukan peneliti. Data riset dikumpulkan berupa kuesioner dengan metode sensus. Unit penelitian adalah individu, yaitu pegawai di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.

### **Variabel dan Pengukuran**

#### **Variabel**

Dalam riset yang dilakukan terdapat 3 jenis variabel:

#### **Variabel Independen (X)**

Variabel independen yakni faktor yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Variabel tersebut pada penelitian ini meliputi *Leadership Style* dan *Organization Culture*.

#### **Variabel Antara (Z)**

Variabel perantara yakni faktor yang mengubah korelasi antara variabel independen dan variabel dependennya menjadi suatu mata rantai tidak langsung yang tidak dapat dilihat atau dinilai. Dalam penelitian ini, *job satisfaction* berfungsi sebagai variabel perantara.

#### **Variabel Dependen (Y)**

Variabel dependen yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independennya. Dalam penelitian ini, *employee performance* sebagai variabel dependennya.

### **Metode Pengumpulan Data**

Data primer dan data sekunder dimanfaatkan pada penelitian ini yang diperoleh melalui:

#### 1. Kuesioner (*questionnaire*)

Adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan responden untuk menjawab serangkaian pertanyaan.

#### 2. Studi Kepustakaan (*library research*)

Untuk mengumpulkan data dari berbagai sumber guna melengkapi dan menyempurnakan kerangka analisis untuk masalah yang dihadapi.

### **Metode Penarikan sampel**

### **Metode Pengumpulan Sampel**

Metode penelitian yang dimanfaatkan yakni sensus yang berarti bahwa yang dijadikan responden penelitian adalah seluruh karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Bank mandiri unit *SME & Micro Risk Group* terhadap seluruh karyawan yang berjumlah 300 Responden.

### **Uji Instrument**

#### **Uji Validitas**

Pertanyaan dalam kuesioner dianggap sah jika mampu mengungkapkan informasi tentang topik yang dievaluasi (Sekaran, 2013). Menurut Hair *et al.* (2017), uji validitas digunakan guna memberikan nilai pada parameter yang telah dipilih sebagai kualitas yang relevan guna mengukur suatu variabel.

### **Metode Analisis Data**

#### **Analisis Statistik Deskriptif**

Untuk mengukur variabel *leadership style*, *organization culture*, *job satisfaction* dan *employee performance*, digunakan analisis deskriptif dengan memperhitungkan rata-rata (*mean*) dari jawaban responden.

#### **Analisis Structural Equation Modelling (SEM)**

Analisis SEM menganalisis pengaruh variabel:

1. *Leadership style* dengan *job satisfaction*,
2. *Organization culture* dengan *job satisfaction*,
3. *Leadership style* dengan *employee performance*,
4. *Organization culture* dengan *employee performance*,
5. *Job satisfaction* dengan *employee performance*,
6. *Leadership style* dengan *employee performance* melalui *job satisfaction*.
7. *Organization culture* dengan *employee performance* melalui *job satisfaction*.

## **HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI**

### **Interpretasi Hasil**

Tujuan pengujian hipotesis yakni untuk memastikan apakah hipotesis yang diuji diterima atau ditolak. Hal ini dapat ditentukan dengan memeriksa nilai nyata ( $p$ ) dari setiap hasil pengujian dengan batas toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) yakni 5% (0,05). Apabila nilai nyatanya lebih rendah dari 0,05, maka ditolaknya  $H_0$  dan diterimanya  $H_a$ .

**H<sub>1</sub>: Leadership style berdampak positif pada job satisfaction**

Tabel 4.5 menampilkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien dari *leadership style* yakni 0.406 yang diinterpretasikan bahwa apabila terdapat peningkatan *leadership style*, maka akan berdampak pada kenaikan *job satisfaction*. Selain itu, diperoleh nilai nyata  $0,000/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya  $H_1$  yang diinterpretasikan bahwa *leadership style* berdampak positif pada *job satisfaction*.

**H<sub>2</sub>: Organizational culture berdampak positif pada job satisfaction.**

Tabel 4.5 menampilkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien dari *organization culture* yakni 0,452 yang diinterpretasikan bahwa apabila terdapat peningkatan *organization culture*, maka akan berdampak pada kenaikan *job satisfaction*. Selain itu, diperoleh nilai nyata  $0,000/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya  $H_2$  yang diinterpretasikan bahwa *organization culture* berdampak positif pada *job satisfaction*.

**H<sub>3</sub>: Leadership style berdampak positif pada employee performance**

Tabel 4.5 menampilkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien dari *leadership style* yakni 0,185 yang diinterpretasikan bahwa apabila terdapat peningkatan *leadership style*, maka akan berdampak pada kenaikan *employee performance*. Selain itu, diperoleh nilai nyata  $0,003/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya  $H_3$  yang diinterpretasikan bahwa *leadership style* berdampak positif pada *employee performance*.

**H<sub>4</sub>: Organizational culture berdampak positif pada employee performance.**

Tabel 4.5 menampilkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien dari *organization culture* yakni 0,087 yang diinterpretasikan bahwa apabila terdapat peningkatan *organization culture*, maka akan berdampak pada kenaikan *employee performance*. Selain itu, diperoleh nilai nyata  $0,214/2 > 0.05$  (alpha 5%), sehingga ditolaknya  $H_4$  yang diinterpretasikan bahwa *organization culture* tidak berdampak pada *employee performance*.

**H<sub>5</sub>: Job satisfaction berdampak positif pada employee performance.**

Tabel 4.5 menampilkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien dari *job satisfaction* yakni 0,557 yang diinterpretasikan bahwa apabila terdapat peningkatan *job satisfaction*, maka akan berdampak pada kenaikan *employee performance*. Selain itu, diperoleh nilai nyata  $0,000/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya  $H_5$  yang diinterpretasikan bahwa *job satisfaction* berdampak positif pada *employee performance*.

**H<sub>6</sub>: *Job satisfaction* memediasi *leadership style* yang berdampak positif pada *employee performance*.**

Dari tabel 4.6 diketahui nilai koefisien pengaruh tidak langsung *leadership style* sebesar 0,226 artinya jika persepsi *leadership style* naik maka persepsi *employee performance* naik melalui persepsi *job satisfaction*. Hasil pengujian diperoleh nilai nyata  $0,000/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya H<sub>6</sub> yang diinterpretasikan bahwa pada tingkat kepercayaan 95 % secara statistik *job satisfaction* memediasi *leadership style* berdampak positif pada *employee performance*. Selain itu, terdapat dampak secara tidak langsung dari *leadership style* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya nilai 0,226 yang diinterpretasikan bahwa terdapat korelasi tidak langsung yang lebih besar dari pada pengaruh langsung dari *leadership style* terhadap *employee performance* yang memiliki nilai 0,185 dengan kesimpulan bahwa *job satisfaction* memberikan *full mediation*.

**H<sub>7</sub>: *Job satisfaction* memediasi *organizational culture* yang berdampak positif pada *employee performance*.**

Dari tabel 4.6 diketahui nilai koefisien pengaruh tidak langsung *organization culture* sebesar 0,252 artinya jika persepsi *organization culture* naik maka persepsi *employee performance* naik melalui persepsi *job satisfaction*. Hasil pengujian diperoleh nilai nyata  $0,000/2 < 0.05$  (alpha 5%), sehingga diterimanya H<sub>7</sub> yang diinterpretasikan bahwa pada tingkat kepercayaan 95 % secara statistik *job satisfaction* memediasi *organization culture* berdampak positif pada *employee performance*. Selain itu, terdapat dampak secara tidak langsung dari *organization culture* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya nilai 0,252 yang diinterpretasikan bahwa terdapat korelasi tidak langsung yang lebih besar dari pada pengaruh langsung dari *organization culture* terhadap *employee performance* yang memiliki nilai 0,087 artinya *job satisfaction* memberikan *full mediation*.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Hipotesis pertama menyelidiki korelasi antara *leadership style* dan *job satisfaction*. Hasil yang diperoleh bahwa *leadership style* memiliki dampak yang positif pada *job satisfaction*. Hasil tersebut juga sesuai dengan yang dilaporkan oleh Al Sada *et al.* (2017), bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang substansial terhadap *job satisfaction*.

Hipotesis kedua menyelidiki bagaimana *organizational culture* mempengaruhi *job satisfaction*. Hasil yang diperoleh bahwa *organizational culture* memiliki dampak positif pada *job satisfaction*. Temuan penelitian ini sejalan dengan yang dilaporkan oleh Quan (2020) bahwa budaya perusahaan memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis ketiga menyelidiki hubungan antara *leadership style* dan *employee performance*. Temuan yang diperoleh bahwa *leadership style* memiliki dampak positif pada *employee performance*. Temuan tersebut sejalan dengan temuan Aminu dan Nana (2016), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mampu berdampak pada kinerja karyawan.

Hipotesis keempat menyelidiki bagaimana *organizational culture* mempengaruhi *employee performance*. Temuan penelitian ini bertentangan dengan yang dilaporkan oleh Pawirosumarto *et al.* (2016), yang diungkapkan bahwa budaya perusahaan memiliki dampak yang positif dan substansial terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kelima menyelidiki korelasi antara *job satisfaction* dengan *employee performance*. Temuan yang diperoleh bahwa *job satisfaction* memiliki dampak positif pada *employee performance*. Temuan tersebut menguatkan pernyataan dari Thai *et al.* (2019) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang positif dan substansial terhadap kinerja karyawan secara statistik.

Hipotesis keenam menyelidiki bagaimana *job satisfaction* memediasi hubungan antara *leadership style* dan *employee performance*. Temuan yang diperoleh bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan yang positif antara *leadership style* dan *employee performance*. Temuan tersebut konsisten seperti yang dilaporkan oleh Muhammad *et al.* (2021), yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memoderasi gaya kepemimpinan yang berdampak positif dan substansial terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ketujuh menyelidiki bagaimana *job satisfaction* memoderasi hubungan antara *organizational culture* dan *employee performance*. Temuan yang diperoleh bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan yang positif antara *organizational culture* dengan *employee performance*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mira (2017) dengan kesimpulan penelitian bahwa *job satisfaction* tidak memediasi pengaruh *organizational* terhadap *employee performance*. Namun, penelitian ini sejalan dengan hasil studi Sardika dan

Anna (2021), di mana hasil penelitiannya adalah *job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational culture* secara positif terhadap *employee performance*. Maka dapat disimpulkan bahwa *organizational culture* yang diimplementasikan, yang dimediasi melalui *job satisfaction* pegawai PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group* memiliki berpengaruh yang positif terhadap *employee performance*.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kepada 300 karyawan di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group* ditemukan kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai analisis faktor – faktor yang mempengaruhi *employee performance* pada karyawan di PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group* sebagai berikut:

1. *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Menunjukkan bahwa menurut karyawan pimpinan yang menggunakan model *transformational leader* akan meningkatkan *job satisfaction* terutama karena manajer menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri para karyawan.
2. *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Menunjukkan bahwa semakin baik *organizational culture* maka akan meningkatkan *job satisfaction* terutama karena organisasi berani mengembangkan atau mengadopsi teknologi baru yang membuat karyawan tertantang dengan budaya inovasi.
3. *Leadership style* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Menunjukkan bahwa semakin baik *leadership style* akan mempengaruhi *employee performance* karyawan yang lebih merujuk kepada dimensi *transformational leadership*.
4. *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *employee performance* namun tidak signifikan. Artinya penerapan *organizational culture* tidak akan memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan *employee performance* terutama karena kurangnya budaya mempromosikan perasaan atau berbagi antar karyawan.
5. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Menunjukkan bahwa semakin baik *job satisfaction* pada karyawan akan memberikan pengaruh terhadap *employee performance* terutama karena karyawan mempunyai kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan sendiri.
6. *Job satisfaction* memediasi pengaruh positif *leadership style* terhadap *employee performance*. Artinya *job satisfaction* mampu memediasi *leadership style* terhadap *employee performance* terutama karena dimensi *skill variety* pada *job satisfaction*

membuat dimensi *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap dimensi *time* pada *employee performance*.

7. *Job satisfaction* memediasi pengaruh positif *organizational culture* terhadap *employee performance*. Artinya *job satisfaction* mampu memediasi *organizational culture* terhadap *employee performance* terutama karena dimensi *skill variety* pada *job satisfaction* menjadi mediasi dari dimensi *innovation* pada *organizational culture* yang berpengaruh positif terhadap dimensi *time* pada *employee performance*.

### **Implikasi Manajerial**

Dari hasil penelitian ini, dapat dijabarkan implikasi manajerial yang diharapkan dapat menjadi saran dan masukan bagi perusahaan. Implikasi-implikasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan implementasi *leadership style* dengan model *transformational leadership*, yaitu kepemimpinan yang visioner, progresif, adaptif, dan inspiratif. Perusahaan bisa lebih fokus untuk memberi *training of trainer* kepada para pimpinan dengan tema tersebut agar pimpinan memiliki sebagian besar dari sifat dan kriteria *transformational leader* agar dapat diimplementasikan ke PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*.
2. Perusahaan dapat mengevaluasi variasi dari *organizational culture* di PT. Bank Mandiri yang harus dikuatkan di unit *SME & Micro Risk Group*.
3. Perusahaan dapat memperhatikan dan mengkaji ulang lagi mengenai *job workload* dan *job description* dari pegawai, apakah dengan *job workload* tersebut sudah sesuai dengan upah yang didapatkan.
4. Perusahaan dapat meningkatkan lebih perhatian kepada struktur dan jumlah pegawai yang ada di masing-masing *department* pada setiap unit kerja.

### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Responden yang di dapat pada penelitian ini hanya didapat dari PT. Bank Mandiri unit *SME & Micro Risk Group*, seluruh populasi karyawan dijadikan sampel.
2. Penelitian ini menganalisis *employee performance* yang dipengaruhi oleh *leadership style*, *organizational culture* dan dimediasi oleh *job satisfaction* pada salah satu unit dalam perusahaan.

3. Pengujian hipotesis-hipotesis yang ada pada studi ini dengan menggunakan model SEM dengan *software* SmartPLS.
4. Pengukuran *employee performance* dari studi ini hanya dari sudut pandang pegawai.

#### **Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Saran-saran yang dapat di berikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada unit lain di perusahaan yang sama, ataupun perusahaan secara keseluruhan, ataupun perusahaan di bidang yang sama seperti PT. Bank BRI, PT. Bank BNI atau PT. Bank BCA, serta menambah jumlah responden berdasarkan jumlah pernyataan kuesioner dengan rasio 10:1 (Hair et al., 2017).
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti pengaruh variable lain, organization culture terhadap leadership style serta menambahkan variabel lainnya seperti management support, compensation, organizational environment, job design sebagai variabel independent dan meneliti variabel mediating lainnya seperti Motivation atau Job Stress.
3. Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan metode uji analisis SEM dengan menggunakan software lainnya seperti Lisrel, AMOS dan lain sebagainya.
4. Untuk variabel employee performance jika memungkinkan sebaiknya menggunakan data penilaian kinerja karyawan di perusahaan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adistri Novita Lestari, E. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Tirtayasa Ekonomika*, Vol. 13, No. 02, pp. 274-299.
- Andia Salsabilla, I. N. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *AKSARA: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, Vol. 08, No. 01, pp. 137-146.
- Anning-Dorson, T. (2020). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 13 No. 5, pp. 1309-1325.
- Arisandi Tri Hardiansyah, A. A. (2018). Kepuasan Kerja sebagai Faktor Terbentuknya Sikap Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Klampis, Bangkalan. *Kompetensi*, Vol 12, No 2, pp. 167-187.
- Ayman Bahjat Abdallah, S. E. (2019). Lean management and innovation performance: Evidence from international manufacturing companies. *Management Research Review*, Vol. 42 No. 2, pp. 239-262.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Darojat, T. A. (2017). *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bekasi: PT. Refika Aditama.

- Darvishmotevalia, A. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 87 No. 01, pp. 6-15.
- Devananda, O. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 16 No. 02, pp. 20-26.
- Farid Wajdi, S. S. (2016). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, Vol. 12 No. 2, pp 1-13.
- Hadrah, H. (2018). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Palopo. *STIE Muhammadiyah Tanjung Redeb*. pp. 1-17.
- Hanif, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture, Job Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance at the PMK, PP & PA Office of Sibolga City. *Journal Economic Business*, Vol. 1 No. 2, pp: 8-23.
- I Komang Gede, P. S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang dimoderasi oleh Motivasi Kerja pada BPR se-Kecamatan Sukawati Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 07, No. 04, pp: 1107-1134.
- Irfan, M. H. (2018). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 07, pp. 1208-1234.
- Junwei Zheng, G. W. (2018). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12 No. 4, pp. 888-918.
- Juwita Sari, S. R. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *JIMBIS: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.1. No. 1, pp. 43 - 64.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kumari Rashmi, A. K. (2021). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Luthfi Akbar, N. I. (2018). Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, Vol. 4, No. 2, pp. 176-181.
- Lydia Irena, E. Z. R. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan generasi Z pada tech company. *Jurnal Komunikasi* Vol. 11, No. 2, pp 223 - 232
- Maith, V. M. (2015). Analisa Pendidikan, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Gerbang Nusa Perkasa Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 15 No. 05, pp. 667-677.
- Mira, H. (2017). Peranan Kepuasan Karyawan Dalam Memediasi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 3, No. 1, pp. 39-53.
- Mohammed Sani Abdullahi, S. A. (2021). Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Mediating Role of Employee Engagement in Malaysia

- Educational Sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, Vol. 08, No. 03, pp. 232-246.
- Muhammad Ras Muis, J. J. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol 1 No 1, pp. 9-25.
- Mukhsin. (2017). Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen terhadap Kualitas Hubungan Dampaknya pada Kinerja Rantai Pasokan. *Jurnal Manajemen*, Vol. 21, No. 03, pp. 454-471.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, ISSN: 2621 - 1572, pp. 425 - 439.
- Nita Septia, O. K. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *YUME : Journal of Management*, Vol. 04 No. 01, pp. 533 - 539.
- Nur Halifah, U. a. (2019). Effect of recruitment, selection, training, and placement on performance of employee (in era industri 4.0). *SSRN Electronic Journal*, 10.2139/ssrn.3314514.
- Pujiono Bjardianto, M. S. (2020). The effect of transglobal leadership and organizational culture on job performance - Inter-employee trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 16 No. 3, pp. 319-335.
- Purwanto, R. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*, Vol. 02, No. 01, pp. 49 - 67.
- Rahayu. (2019). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance. *BINUS Business Review*, Vol. 11, No. 02, pp. 97-104.
- Reitz. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT.Badak LNG Bontang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 43, No.1, pp. 1-9.
- Reza Nurul Ichsan, L. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspem Kantor Cabang Utama Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences*, Vol 3, No. 2, pp. 459-466.
- Risky Sandhitya, R. S. (2021). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Anindya Mitra Internasional Yogyakarta). *e-Proceeding of Management*, Vol.8, No.4, pp. 3673-3684.
- Rizaldi Aga Pratama, M. D. (2018). Pengaruh Metode Pelatihan dan Materi Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara X Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 62, No. 02, pp. 1-10.
- Saha. (2016). Factors influencing organizational commitment – research and lessons. *Management Research and Practice*, Vol. 08, No. 03, pp. 36-48.
- Sardika Qorfianalda, A. W. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, Vol. 02 No. 02, pp. 157-168.
- Setiani, A.R (2021). Transactional leadership on employee performance: Job satisfaction as a moderating variables. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol 6, No 2, pp 63 – 7.

- Sinurat, E. J. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, Vol. 03 No. 02, pp. 92 - 106.
- Suharno Pawirosumarto, P. K. (2016). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 No. 6, pp. 1337-1358.
- Suryadi, K. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Keihin Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, Vol. 05, No. 01, pp. 85-95.
- Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sylvia Nabila Azwa Ambad, K. M. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 5, pp. 763-782.
- Syukron Sazly, Y. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan cengkareng jakarta barat. *Perspektif* Vol 17 No. 2, pp 184 - 192
- T. Rosita, T. Y. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 05, No. 01, pp. 1 - 20.
- Tambunan, L. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Anjur Nauli Medan. *Jurnal Akomodasi Agung*, Vol. 07, No. 01, pp. 18-29.
- Uma, S. (2013). *Research Methods for Business*. New York: Wiley.
- Verameta Ardelany, I. L. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Aparatur Sipil Negara Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. *DeReMa (Development of Research Management)*, Vol. 16, No. 1, pp. 33 - 54.
- Wijono, S. (2019). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Winarto Winarto, J. H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Swasta di Kota Medan). *Jurnal Ilmiah METHONOMI*, Vol. 4, No. 2, pp. 111 - 123.
- Wiwin Winangsih, H. M. (2017). The Functions of the Organizational Culture the Hospital Wahidins Sudirohusodos as a Public Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 8 No 2, pp. 171-176.
- Zulkarnaen, W., & Sofyan, Y. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT. Delami Garmen Kota Bandung. *Widya Cipta*, 2(2), 183–192.

LAMPIRAN

Tabel 4.5  
Statistik Deskriptif Leadership Style

Pernyataan		Mean	Std. Dev	
TL1	Manajer mendorong untuk mengambil tantangan	4.33	0.61836	
TL2	Manajer mendorong untuk memikirkan masalah dari perspektif baru	4.31	0.70395	
TL3	Manajer menunjukkan rasa kekuatan dan kepercayaan diri	4.33	0.69477	
TL4	Manajer membantu untuk memperkuat kemampuan karyawan	4.27	0.70623	
TL5	Manajer meluangkan waktu untuk melatih dan mengajari karyawan	4.08	0.93979	
<b>Transformational Leadership (TL)</b>		<b>4.25</b>	<b>0.62888</b>	
TC1	Ketika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan, manajer menegur karyawan	4.04	0.81277	
TC2	Manajer dengan tepat mencatat semua kesalahan karyawan	3.59	1.11327	
TC3	Manajer memberi apa yang karyawan inginkan sebagai imbalan atas kerja keras	3.64	1.05552	
TC4	Manajer memberi tahu bahwa karyawan bisa mendapatkan hadiah khusus ketika berkinerja baik	3.55	1.17691	
<b>Transactional Leadership (TC)</b>		<b>3.8</b>	<b>0.846</b>	
<b>Leadership Style (LS)</b>		<b>Mean Total</b>	<b>4.03</b>	<b>0.603</b>

Sumber: Output SPSS

**Tabel 4.6**  
**Statistik Deskriptif Organizational Culture**

Pernyataan		Mean	Std. Dev
HR1	Organisasi menekankan <i>team building</i>	4.27	0.72386
HR2	Organisasi mendukung semangat kerja sama	4.48	0.66654
HR3	Organisasi mempromosikan perasaan atau berbagi antar karyawan	4.06	0.88048
<b>Harmony / Harmoni</b>		<b>4.27</b>	<b>0.66841</b>
SR1	Organisasi menekankan maanfaat sosial, selain ekonomi	4.15	0.73664
SR2	Organisasi menunjukkan tanggung jawab sosial dari setiap pelayanan transaksi	4.20	0.74195
SR3	Organisasi mendorong pengembangan kemudahan dalam transaksi untuk masyarakat	4.35	0.67429
<b>Social Responsibility / Tanggung jawab social</b>		<b>4.20</b>	<b>0.65731</b>
IN1	Organisasi mendorong inovasi dan menerima perubahan	4.43	0.63227
IN2	Organisasi berani mengembangkan atau mengadopsi teknologi baru	4.47	0.64602
IN3	Organisasi menekankan pengembangan teknologi baru	4.41	0.70532
<b>Innovation / Inovasi</b>		<b>4.43</b>	<b>0.6216</b>
<b>Organizational Culture (OR)</b>		<b>Mean total</b>	<b>4.30</b>
			<b>0.6202</b>

Sumber: Output SPSS

**Tabel 4.7**  
**Statistik Deskriptif Job Satisfaction**

Pernyataan		Mean	Std. Dev
RP1	Karyawan puas dengan cara perusahaan mempraktikkan sebuah kebijakan	4.09	0.80081
RP2	Karyawan mendapat pujian karena melakukan pekerjaan dengan baik	4.05	0.82872
RP3	Karyawan puas terhadap kompetensi atasan karyawan dalam mengambil keputusan	4.12	0.7752
RP4	Karyawan memiliki harapan kemajuan dalam bekerja	4.32	0.78795
<b>Reward Policy / Kebijakan hadiah</b>		<b>4.26</b>	<b>0.6933</b>
WS1	Karyawan mempunyai kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan sendiri	4.33	0.67933
WS2	Karyawan bebas membuat penilaian sendiri	4.15	0.74857
WS3	Karyawan memiliki kebebasan untuk memilih cara kerja sendiri	4.17	0.77228

WS4	Karyawan puas dengan cara rekan kerja karyawan mengakrabkan diri	4.24	0.64449	
WS5	Karyawan memiliki rasa pencapaian dalam pekerjaan	4.25	0.71941	
<b>The Work Itself / Pekerjaan itu sendiri</b>		<b>4.23</b>	<b>0.61906</b>	
JW1	Karyawan mampu menyibukkan diri setiap saat	4.17	0.74135	
JW2	Gaji dan jumlah pekerjaan yang karyawan lakukan sudah pantas	3.91	0.86278	
JW3	Karyawan menyukai cara atasan mengelola sumber daya manusia	4.02	0.8882	
<b>Job Workload / Beban kerja</b>		<b>4.02</b>	<b>0.66654</b>	
SV1	Karyawan memiliki pilihan untuk bekerja sendiri	4.15	0.68804	
SV2	Karyawan mempunyai kesempatan untuk mencoba hal baru	4.13	0.77574	
<b>Skill Variety / Variasi keterampilan</b>		<b>4.30</b>	<b>0.64033</b>	
JOB1	Ada kesempatan bagi karyawan untuk membantu orang lain	4.28	0.62296	
JOB2	Karyawan memiliki kesempatan menjadi "seorang" dalam komunitas	4.21	0.70161	
JOB3	Fakta bahwa pekerjaan karyawan menawarkan penghasilan yang stabil memuaskan karyawan	4.11	0.80002	
JOB4	Kondisi kerja yang ada sudah sangat baik	4.06	0.76293	
<b>Job Status / Status kerja</b>		<b>4.28</b>	<b>0.62532</b>	
<b>Job Satisfaction (JS)</b>		<b>Mean total</b>	<b>4.19</b>	<b>0.5997</b>

Sumber: Output SPSS

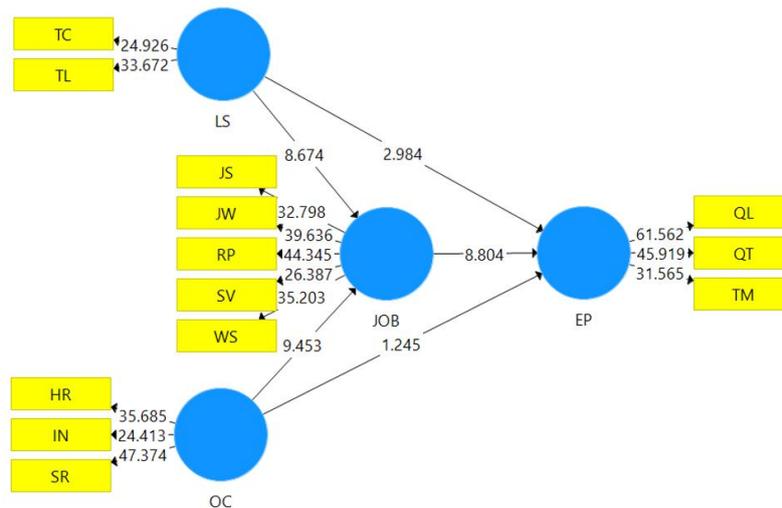
**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif Employee Performance**

Pernyataan		Mean	Std. Dev	
QL1	Karyawan bekerja rapi dan akurat	4.26	0.6154	
QL2	Prestasi kerja karyawan memenuhi standar yang ditentukan	4.25	0.6302	
QL3	Bahan dan peralatan yang digunakan untuk operasi kerja memenuhi standar yang dipersyaratkan	4.20	0.78318	
QL4	Perusahaan selalu menilai standar kualitas pelayanan karyawan kepada nasabah	4.23	0.70623	
QL5	Kualitas kerja dapat diterima untuk organisasi eksternal dan menyediakan penuh manfaat untuk para pengguna	4.22	0.68788	
<b>Quality / Kualitas</b>		<b>4.22</b>	<b>0.59236</b>	
QT1	Kuantitas kerja seimbang dengan jumlah karyawan	3.90	0.85347	
QT2	Kuantitas kerja mencapai harapan unit kerja	4.09	0.7615	

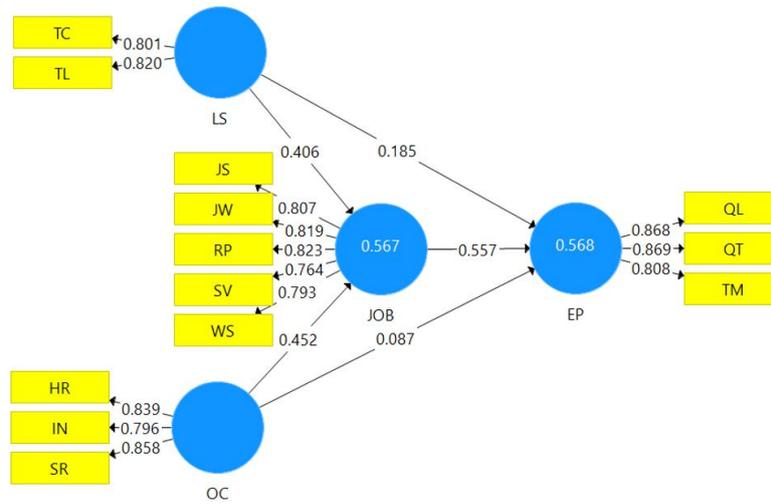
QT3	Kuantitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan sebanding dengan kemampuan karyawan	4.21	0.66385	
QT4	Kuantitas pekerjaan yang ditugaskan selalu karyawan selesaikan tepat waktu	4.30	0.6759	
QT5	Karyawan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	4.36	0.6615	
<b>Quantity / Kuantitas</b>		<b>4.15</b>	<b>0.63782</b>	
TM1	Setiap bagian kerja diselesaikan dalam durasi waktu yang tepat	4.28	0.64523	
TM2	Pekerjaan diselesaikan dalam tenggat waktu	4.29	0.69342	
TM3	Karyawan mematuhi tujuan dan tenggat waktu organisasi.	4.29	0.70674	
<b>Time / Waktu</b>		<b>4.27</b>	<b>0.60664</b>	
<b>Employee Performance (EP)</b>		<b>4.22</b>	<b>0.581</b>	
<b>Mean total</b>				

Sumber: Output SPSS

**Gambar 4.1**  
**Model SmartPLS Regression Coefficient**



**Gambar 4.2**  
**Model SmartPLS t-value**



**Tabel 4.9**  
**Pengaruh Langsung**

	Beta	<i>p-values</i>	Kesimpulan
LS -> JOB	0.406	0.000	H1 diterima
OC -> JOB	0.452	0.000	H2 diterima
LS -> EP	0.185	0.003	H3 diterima
OC -> EP	0.087	0.214	H4 ditolak
JOB -> EP	0.557	0.000	H5 diterima

Keterangan: Tingkat Signifikansi 5%  
Sumber: Pengolahan data SEM SmartPLS

**Tabel 4.10**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

	Beta	<i>p-values</i>	Kesimpulan
LS -> JS-> EP	0.226	0.000	H6 diterima
OC -> JS-> EP	0.252	0.000	H7 diterima

Keterangan: Tingkat Signifikansi 5%  
Sumber: Pengolahan data SEM SmartPLS