

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I  
KOTA MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : DINDA RISKY UTAMI**  
**NPM : 2105160282**  
**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 Jumat, tanggal 15 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya,

MEMUTUSKAN

Nama : DINDA RISKY UTAMI  
NPM : 2105160282  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I KOTA MEDAN

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

Tim Penguji

Pengaji I

QADRY ROSELA SIREGAR, S.E., M.M.

Pengaji II

Dr. MUTIA ARDA., SE., M. Si.

Pembimbing

**UMSU**  
SITI HENDAYANI, S.E., M.M.  
PANIKA USIAN

Wakil

SITI HENDAYANI, S.E., M.M., M.Si, CMA

Sekretaris



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



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : DINDA RISKY UTAMI  
N.P.M : 2105160282  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN  
KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
REGIONAL I KOTA MEDAN

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

Medan, Maret 2025

Pembimbing Tugas Akhir

(Susi Handayani SE., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

sman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assec. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



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

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Dinda Risky Utami  
NPM : 2105160282  
Dosen Pembimbing : Susi Handayani, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Perbaiki redaksional - Perbaiki Identifikasi	25/10-24	
Bab 2	- Tambahkan teori - Kerangka konseptual diperbaiki - Hipotesis	15/11-24	
Bab 3	- Populasi dan sampel	10/12-24	
Bab 4	- Pembahasan dipertajam	15/3-25	
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan dan saran	20/3-25	
Daftar Pustaka	- Mengecek	20/3-25	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- Acc	22/3-25	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Maret 2025  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Susi Handayani, 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

### PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Dinda Risky Utami  
N.P.M : 2105160282  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian 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



Dinda Risky Utami

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I KOTA MEDAN**

**DINDA RISKY UTAMI  
NPM : 2105160282**

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

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan assosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karywan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang jumlahnya 147 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yang berjumlah 60 orang karywan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan . Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Dan secara tidak langsung Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja. Pelatihan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan .

***Kata Kunci : Kepemimpinan, Pelatihan Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja***

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN CITY***

**DINDA RISKY UTAMI**

**NPM : 2105160282**

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

*The purpose of this study was to test and analyze the influence of Leadership and Job Training on Employee Performance through job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, totaling 147 people. The sample in this study used the Slovin formula totaling 60 employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. The data collection technique in this study used observation techniques, and questionnaires. The data analysis technique in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that Leadership directly has a significant effect on Employee Performance. Job Training has a significant effect on Employee Performance. Leadership has a significant effect on Job Satisfaction. Job Training has a significant effect on Job Satisfaction. Job Satisfaction has a significant effect on Employee Performance. And indirectly Leadership does not affect Employee Performance through job satisfaction. Job Training does not have a significant effect on Employee Performance through job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

***Keywords: Leadership, Job Training, Employee Performance and Job Satisfaction***

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan**”

Shalawat beriring salam penulis persembahkan kepada Nabi besar Muhammad Saw. yang memiliki akhlakulkarimah sebagai penuntun para umat, semoga kita dapat berpegang teguh pada ajarannya sehingga dapat menghantarkan kita syafaatnya (kemuliaan dan kebahagiaan) di dunia dan akhirat kelak.

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Pendidikan Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, sudah selayaknya segala keindahan hati mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Kedua Orang Tua saya, Ayahanda Zulham Effendi dan Ibunda Endang Novina Winarni tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam membuat skripsi ini

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Susi Handayani SE., M.Si Selaku Dosen Pembimbing Tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir.
8. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan

Dalam Skripsi ini, masih banyak kekurangan baik dari segi isi, penyajian materi maupun susunan bahasa penyampaian. Hal ini disebabkan karena kemampuan, pengalaman ilmu yang dimiliki penulis masih terbatas. Diharapkan kritik dan saran yang membangun, sehingga Skripsi ini dapat lebih baik lagi.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga Tugas akhir ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

*Amin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Agustus 2025  
Penulis

**DINDA RISKY UTAMI**  
**NPM 2105160282**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	7
1.3. Batasan Masalah.....	7
1.4. Rumusan Masalah .....	8
1.5. Tujuan Penelitian.....	8
1.6. Manfaat Penelitian.....	9
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Landasan Teori .....	11
2.1.1. Kinerja Pengawai .....	11
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pengawai.....	11
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pengawai .....	12
2.1.1.3. Faktor-Faktor Kinerja Pengawai.....	14
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pengawai .....	15
2.1.2. Kepuasan Kerja .....	19
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	19
2.1.2.2. Faktor Faktor Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja .....	22
2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja .....	23
2.1.3. Kepemimpinan .....	25
2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan.....	25
2.1.3.2. Faktor Faktor Kepemimpinan .....	27
2.1.3.3. Karakteristik Kepemimpinan .....	28
2.1.3.4. Indikator Kompensasi .....	30
2.1.4. Pelatihan Kerja .....	31

2.1.3.1. Pengertian Pelatihan Kerja .....	31
2.1.3.2. Faktor Faktor Pelatihan Kerja .....	33
2.1.3.3. Tujuan Dan Manfaat Pelatihan Kerja.....	35
2.1.3.4. Indikator Pelatihan Kerja.....	37
2.2 Kerangka Konseptual .....	38
2.3 Hipotesis .....	46
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1. Pendekatan Penelitian.....	47
3.2 Definisi Oprasional.....	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	49
3.4 Populasi dan Sampel .....	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	52
3.6 Teknik Analisis Data .....	53
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	60
4.2 Pembahasan .....	80
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>90</b>
5.1. Kesimpulan.....	90
5.2 Saran.....	90
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Variabel.....	48
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	49
Tabel 3.3 Jumlah Populasi.....	50
Tabel 3.4 Sampel Populasi .....	52
Tabel 3.5 Skala Pengukuran .....	53
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	60
Tabel 4.2 Umur Responden.....	61
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	61
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	62
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	63
Tabel 4.6 Skor Angket Kepuasan Kerja.....	65
Tabel 4.7 Skor Angket Kepemimpinan .....	67
Tabel 4.8 Skor Angket Pelatihan Kerja.....	68
Tabel 4.10. Analisis Validitas Konvergen.....	71
Tabel 4.10. Validitas dan Realibilitas Konstruk.....	72
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan.....	73
Tabel 4.12. R Square .....	74
Tabel 4.13. F Square.....	75
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh langsung .....	77
Tabel 4.15. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	39
Gambar 2.2 Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	40
Gambar 2.3 Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	41
Gambar 2.4 Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	42
Gambar 2.5 Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	43
Gambar 2.6 Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	44
Gambar 2.7 Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja.....	45
Gambar 2.8 Kerangka Konseptual .....	45
Gambar 4.1 PLS Algoritma.....	76

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

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

Semua perusahaan pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor public juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat yang memerlukan dengan baik pula. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi akan selalu sadar secara penuh mengenai tanggung jawabnya masing-masing dan berusaha melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu juga disebut dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh kelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja (Prayogi & Annisa, 2023).

Memperhatikan sangat pentingnya peranan strategis sumber daya manusia ini maka perusahaan harus memanfaatkan SDM nya dengan seefektif mungkin agar memiliki kinerja yang baik. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian kompensasi yang sesuai sebagai balas jasa kepada

pegawai atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan ini dikarenakan setiap orang bekerja memiliki motif untuk mendapat keuntungan atau manfaat dalam bekerja. Disamping kompensasi peningkatan kinerja pegawai juga dapat dilakukan dengan cara menciptakan disiplin kerja, karena disiplin kerja yang dikelola dengan baik akan menghasilkan kepatuhan pegawai terhadap berbagai peraturan organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja (Jufrizen, 2018b)

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai adalah perilaku dari seorang pegawai yang menghasilkan suatu prestasi kerja yang baik apakah secara kualitas maupun kuantitas pada waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya (Winata, 2020). Menurut Ricardianto dalam (Muis & Hasibuan, 2021) Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diukur dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan atasan kepadanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja (Nasution, 2018). faktor kepuasan kerja dimana kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dan pengalaman kerja (Wahyuni & Purwanto, 2022).

Kepuasan kerja merupakan perilaku positif pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam unit kerja, pegawai tidak hanya bekerja, akan tetapi

menghadapi berbagai macam rintangan, misalnya menyangkut jalinan dengan rekan kerja, dengan kebijakan atasan, dengan imbalan yang diterima, dan kesempatan promosi. Mengenai ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen jika kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkatan absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Lebih jauh lagi kepuasan kerja dikatakan sebagai prediktor yang berarti dalam menggapai kesejahteraan manusia. Kepuasan kerja pula yakni diyakini sebagai kemauan ataupun keputusan seorang agar tidak untuk meninggalkan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2021).

Dan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan emosional atau respon aktif terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. (I. Syahputra & Jufrizen, 2019)

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai lainnya adalah kepemimpinan (Sukoco et al., 2020). Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada pegawai apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan pegawainya (Nasution & Hadi, 2021).

Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, menggerakkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada

tujuan.pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.(Tirtayasa, 2019).

Kepemimpinan sangat berperan dalam mengelola setiap pegawai juga diperlukan sebagai acuan kepada seluruh pegawai agar memiliki kesadaran untuk melaksanakan aturan serta tata tertib yang diterapkan oleh perusahaan, tingginya tingkat kesadaran pegawai terhadap peraturan dan tata tertib maka dengan begitu akan menumbuhkan kegairahan dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja (Jufrizen, 2018a)

Dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah pelatihan kerja (Mujiatun, 2017). Pelatihan kerja adalah salah satu cara untuk membuat pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai menjadi lebih baik. Pegawai yang menjalani pelatihan yang tepat cenderung lebih lama menjaga pekerjaan. Pelatihan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan keterampilan dan keahlian pegawai (Handayani & Berutu, 2021).

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang pegawai (Mantero, 2022)

Pelatihan dalam suatu instansi mempunyai peranan yang sangat penting dan akan menentukan kinerja instansi itu sendiri. Dari pelatihan apapun bentuk dan tingkatannya pada hakikatnya akan menuju pada suatu perubahan perilaku, baik secara individu maupun berkelompok Pelatihan kerja sangat diperlukan

dalam mengembangkan ketrampilan dari pegawai, terutama dari kinerja pegawai agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan pelatihan akan terasa efektif ketika pegawai yang mengikuti kegiatan tersebut dapat mengaplikasikannya kedalam pekerjaan yang sesungguhnya (Pratama & Pasaribu, 2021).

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis maka dapat dilihat ada permasalahan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan, dimana hasil pra riset sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Kinerja Pegawai	Beban kerja yang tidak seimbang atau terlalu berat dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja pegawai.	70 %	30 %
2	Kepuasan Kerja	Kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	70 %	30 %
3	Kepemimpinan	Kepemimpinan yang tidak efektif <i>sehingga</i> dapat mempengaruhi semangat dan kinerja pegawai	75 %	25 %
4	Pelatihan Kerja	Kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat membuat pegawai merasa tidak siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan	60 %	40 %

Sumber : Hasil Prariset (2025)

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah dalam perusahaan ini. Masalah yang menyangkut kinerja pegawai ditemukan bahwa beban kerja yang tidak seimbang atau terlalu berat dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya

dapat menurunkan kinerja pegawai. Beban kerja yang berlebihan seperti pekerjaan yang banyak dan dikejar waktu penyelesaiannya maka dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat menurunkan kepuasan kerja. Pegawai perlu merasa bahwa beban kerja mereka wajar dan dapat dikelola.

Fenomena mengenai kepuasan kerja yakni kepuasan kerja pegawai yaitu masih adanya pegawai yang merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini digambarkan dengan adanya pegawai yang merasa bahwa kemampuannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan dan banyak kesalahan dalam pekerjaan sehingga membuat pengulangan dalam pekerjaan, karena masalah ini kinerja yang dihasilkan oleh pegawai menjadi rendah.

Fenomena tentang kepemimpinan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif sehingga dapat mempengaruhi semangat dan kinerja pegawai. Fenomena yang terjadi pada Pemimpin di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan sering ditemukan bahwa para manajer yang tidak mampu memberikan arahan yang jelas atau dukungan dapat membuat pegawai merasa bingung dan tidak berdaya.

Dan fenomena tentang pelatihan bahwa ditemukannya kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat membuat pegawai merasa tidak siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Pelatihan di perusahaan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar dapat berkontribusi lebih baik terhadap tujuan perusahaan seperti pelatihan administrasi, teknologi kepemimpinan, upgrade kinerja dll. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan, hal ini terlihat dari tanpa

analisis kebutuhan pelatihan yang tepat, program pelatihan mungkin tidak relevan dengan keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai yang kurang maksimal disebabkan beban kerja pegawai yang terlalu banyak
2. Pegawai masih belum merasakan kepuasan kerja yang maksimal disebabkan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai kemampuan.
3. Pemimpin yang kurang memberikan arahan yang jelas atau dukungan dapat membuat pegawai merasa bingung dan tidak berdaya.
4. Kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat membuat pegawai merasa tidak siap untuk menghadapi tantangan pekerjaan.

## **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian ini lebih fokus dan mendalam, maka penulis memandang permasalahan yang diangkat perlu dibatasi. Oleh sebab itu penulisan lebih berfokus pada variabel kepemimpinan, pelatihan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
2. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
3. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
4. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
6. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?
7. Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
  - b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
2. Manfaat Praktis
- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
  - b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Kepemimpinan Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* prestasi yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2017)

Menurut (Jufrizen, 2018b) kinerja pegawai merupakan hasil dari kerja pegawai yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan

Menurut (Muis et al., 2021) Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan

Menurut (Azhar & Alfihamsyah, 2021) Kinerja mencerminkan keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan kinerja merupakan hasil yang diinginkan dan perilaku individu/pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerjaseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai**

#### **1. Tujuan Kinerja**

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Rudianto, 2013).

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan penilaian kinerja adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali tujuan masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

## 2. Manfaat Kinerja

Menurut (Bangun, 2012) bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain : :

### 1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*Job Transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi.

### 2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

### 3. Pemeliharaan Sistem

Sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan

identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

#### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) manfaat penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.

8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (Job description).

### **2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja Pegawai**

Menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan  
Maksudnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
3. Rancangan kerja  
Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara benar.
4. Kepribadian  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .
5. Motivasi kerja  
Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7. Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

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

1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pegawai

yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2. Faktor motivasi

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

### 2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut (Siagian, 2016) indikator kinerja pegawai adalah :

#### 1. Tugas pokok

Artinya pegawai mengetahui tugas pokok dari pekerjaannya

#### 2. Pengetahuan

Artinya pekerjaan pegawai sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya

#### 3. Tugas yang kaitan

Artinya pegawai mengerti bahwa tugasnya berkaitan dengan tugastugas pegawai lainnya

#### 4. Kesulitan kerja

Artinya pegawai mengerti kesulitan kerja yang dihadapinya

#### 5. Langkah-langkah perbaikan

Artinya pegawai mengerti langkah-langkah perbaikan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya

Menurut (Robbins & Judge 2017) mengatakan bahwa ada 5 indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan pegawai yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang diyatakan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat ketidakbergantungnya seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

## **2.1.2. Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

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

Seorang pegawai bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada diperusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan pegawai dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya. Tingkat rasa puas setiap individu memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja pegawai menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi

Menurut (Hamali, 2019) bahwa Kepuasan kerja dalam perkerjaan adalah sikap positif tenaga kerja terhadap perkerjanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Dan Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang

menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2017)

Menurut (Wibowo, 2014) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. (Usman, 2013)

Sedangkan (Sutrisno, 2014) menyatakan Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

#### **2.1.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan**

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

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan internet aksi sosial antar pegawai maupun pegawai dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat,

perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya

4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

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

1. Faktor yang ada pada diri pegawai, yaitu kecerdasan (IQ) kecakapan khusus umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian emosi cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan) kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan kesempatan promosi.

Menurut (Triatna, 2021) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Pemenuhan kebutuhan

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

2. Perbedaan

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

3. Pencapaian nilai;

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

4. Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik

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

### **2.1.2.3. Tujuan dan Manfaat Kepuasan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) bahwa tujuan dan manfaat dari kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja secara umum.

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

2. Komunikasi.

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

3. Meningkatkan sikap kerja

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

#### 4. Kebutuhan pelatihan

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

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

##### 1. Kepuasan kerja bagi individu

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

##### 2. Kepuasan kerja bagi industri

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

##### 3. Kepuasan kerja bagi masyarakat

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

#### **2.1.4.4. Indikator Kepuasan**

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

1. *Turn over.*

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

4. Tingkat Pekerjaan.

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang mencukupi tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi

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

Sedangkan Menurut (Robbins & Judge, 2021) Adapun indikator kepuasan kerja yaitu: : Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas dan Rekan Kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah.

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

3. Promosi

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

4. Pengawas.

Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5. Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan

### **2.1.3. Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual; mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan- persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru dan mereka mampu menggairahkan,

membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

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

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

Selanjutnya (Rivai, 2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah tipe kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.

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

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

### 2.1.3.2. Faktor Faktor Kepemimpinan

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

1. Pengaruh ideal

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

2. Motivasi yang menginspirasi

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

3. Rangsangan intelektual

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

4. Pertimbangan yang diadaptasi

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

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

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

### **2.1.3.3. Karakteristika Kepemimpinan**

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

1. Pengaruh idealis.

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

2. Motivasi yang memberi inspirasi.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme dan optimisme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin

mendapatkan yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

3. Stimulasi intelektual.

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

4. Pertimbangan individual.

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

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

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

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

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

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

1. Karisma (*Charisma*)

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

2. Inspirasional (*Inspirational*)

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

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

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

4. Perhatian Individu (*Individualized Consideration*)

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

Menurut (Handoko, 2019) indikator Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan

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

2. Kebutuhan

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

3. Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya fikir.

4. Ketegasan

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

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6. Kreatif

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

## **2.1.4 Pelatihan Kerja**

### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih

mengutamakan pada praktek daripada teori. Pelatihan sangat perlu dilakukan agar pegawai mampu dan siap ditempatkan diposisi tertentu dalam perusahaan yang artinya mampu untuk bekerja dan mau untuk mematuhi segalaaturan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut (Mujiatun, 2017) pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, demi tercapainya kinerja pegawai yang semakin baik, sebagaimana tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yaitu meningkatkan efektivitas kerja dan menjaga kestabilannya.

Menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga pegawai operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Dan Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya (M. D. Syahputra & Tanjung, 2020).

Sedangkan (Yusnandar et al., 2020) menyatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan teroganisir, yang mana tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu. Pelatihan merupakan suatu cara untuk memperbaiki keterampilan kerja pegawai untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan pegawai hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi, kini pelatihan diberikan kepada setiap pegawai dalam

perusahaan termasuk pegawai administrasi maupun tenaga manajerial. (Sinambela & Tanjung, 2018)

Berdasarkan dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu cara untuk memperbaiki keterampilan kerja pegawai untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan.

#### **2.1.4.2. Faktor Faktor Pelatihan Kerja**

Menurut (Kasmir, 2016) mengatakan ada beberapa jenis faktor faktornya, antara lain :

1. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan pegawai. Artinya perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon pegawai yang akan dilatih, calon pegawai tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauan, motivasi dan perilakunya.

2. Instruktur/ pelatih

Instruktur/staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku pegawai. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang.

3. Materi pelatihan.

Materi pelatihan merupakan materi atau bahan ajar yang akan diberikan menambah pengetahuan peserta pelatihan. Kedalam materi yang diberikan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik.

#### 4. Lokasi pelatihan.

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah di luar perusahaan atau di dalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk pegawai lama tentu akan jenuh. Demikian pula untuk lokasi di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan terutama bagi pegawai lain.

#### 5. Lingkungan pelatihan

Pengaruh lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif.

#### 6. Waktu pelatihan

Waktu pelatihan merupakan waktu yang dimulai dan berakhirnya suatu pelatihan. Misalnya pelatihan sehari penuh 8 jam atau lebih tentu akan membuat peserta pelatihan kelelahan. Demikian pula dengan jangka waktu pelatihan misalnya 3 bulan atau 6 bulan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan pegawai akan meningkat pula.

Sedangkan (Mangkunegara, 2017) berpendapat bahwa faktor faktor pelatihan kerja adalah :

1. Perbedaan individu pegawai
2. Hubungan dengan jabatan analisis
3. Motivasi
4. Partisipasi aktif
5. Seleksi peserta penataran
6. Metode pelatihan dan pengembangan.

### 2.1.4.3 Tujuan dan Manfaat Pelatihan Kerja

Menurut (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa ada beberapa macam tujuan dari pelatihan kerja, yaitu :

1. Menambah pengetahuan baru.

Dengan bertambahnya pengetahuan pegawai, maka secara langsung akan mengubah perilakunya dalam bekerja.

2. Mengasah kemampuan pegawai.

Kemampuan pegawai yang semula belum optimal, setelah dilatih diharapkan menjadi optimal.

3. Meningkatkan keterampilan.

Pegawai harus lebih terampil untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

4. Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Pegawai akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya setelah mengikuti pelatihan.

5. Meningkatkan ketaatan.

Dengan mengikuti pelatihan pegawai menjadi lebih taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

6. Meningkatkan rasa percaya diri.

Rasa percaya diri pegawai akan meningkatkan setelah mengikuti pelatihan, sehingga pegawai lebih bersungguh- sungguh dalam bekerja.

7. Memperdalam rasa memiliki perubahan.

Rasa memiliki pegawai kepada perusahaan dapat meningkat setelah mengikuti pelatihan.

8. Memberikan motivasi kerja.

Dengan mengikuti pelatihan, maka motivasi dalam diri pegawai menjadi lebih kuat dari sebelumnya.

9. Menambah loyalitas.

Dengan mengikuti pelatihan, kesetiaan pegawai kepada perusahaan akan meningkat, sehingga dapat mengurangi turnover pegawai.

10. Memahami lingkungan kerja.

Setelah mengikuti pelatihan pegawai diharapkan mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan barunya.

11. Memahami budaya perusahaan

Pegawai menjadi lebih tahu apa yang harus dan seharusnya yang dikerjakan setelah mengikuti pelatihan.

12. Membentuk *Team Work*

Dengan mengikuti pelatihan pegawai merasakan satu- kesatuan( satu keluarga besar) yang tak terpisahkan satu sama lain.

Menurut (Arianty et al., 2016) banyak tujuan dari suatu pelatihan kerja diadakan, akan tetapi dibedakan hanya tujuh tujuan pelatihan yakni :

1. Memperbaiki kinerja Pelatihan
2. Memutakhirkan keahlian para pegawai.
3. Mengurangi waktu belajar
4. Memecahkan permasalahan operasional
5. Promosi pegawai Pelatihan adalah kunci dalam pengembangan karir.
6. Orientasi pegawai terhadap organisasi
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

#### **2.1.4.4 Indikator Pelatihan Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2017) Ada beberapa indikator yang bisa dilakukan, seperti yang dikatakan yaitu :

1. Instruktur

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dibidangnya, personal dan kompeten.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci.

Sedangkan menurut (Daulay & Handayani, 2021) berpendapat bahwa indikator pelatihan dapat dilihat dari :

1. Tujuan Pelatihan
2. Materi
3. Metode yang digunakan
4. Kualifikasi Peserta;
5. Kualifikasi Pelatih (Instruktur).

## **2.2. Kerangka Konseptual**

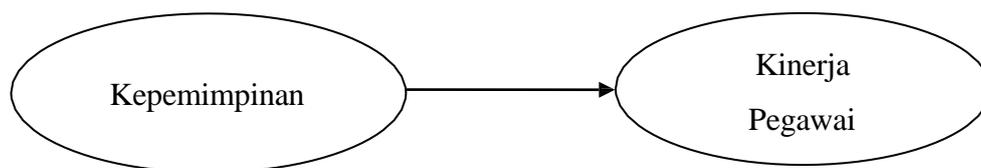
### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang pegawai dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Jufrizen & Lubis, 2020)

Jika kinerja merupakan standar penentu dalam suatu organisasi, maka kinerja akan mempengaruhi keberhasilan pegawai dan mempengaruhi pencapaian

tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya tujuan suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia (pegawai), baik itu dari sarana kerja, motivasi, budaya organisasi, pengaruh Kepemimpinan, hingga disiplin kerja. Disiplin kerja sebagai salah satu standar yang dimiliki sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan pengaruh pada diri sendiri maupun dalam kerjasama tim, yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Yusnandar & Hasibuan, 2021)

Penelitian yang dilakukan oleh (Suhanta et al., 2022), (Adhan & Prayogi, 2021), (Indajang et al., 2020), (Jufrizen & Lubis, 2020), (Tirtayasa, 2019), (Munasip, 2019) dan (Astuti & Iverizkinawati, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.



Gambar 2.1 : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

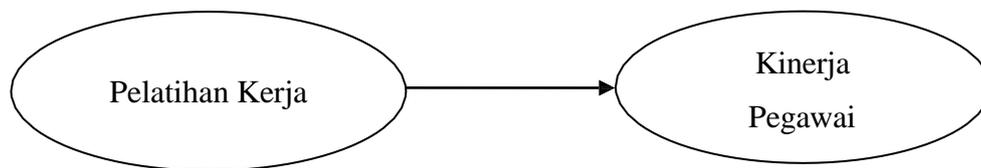
### 2.2.2 Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk memenuhi kebutuhan akan pegawai yang memiliki kinerja yang baik adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang paling utama dalam mengembangkan pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat dan standar ini yang diharapkan pemerintah untuk setiap pegawai (Siswadi, 2017).

Pelatihan yang merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi

dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang pegawai. Jadi pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan pegawai yang tinggi pula dari hasil pelatihan (Prayogi & Nursidin, 2018).

Hasil penelitian yang di lakukan (Farisi & Lesmana, 2022), (Siswadi, 2016), (S. Usman et al., 2021), (Nasution & Lesmana, 2018) dan (Handayani & Berutu, 2021) yang menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2.2 : Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

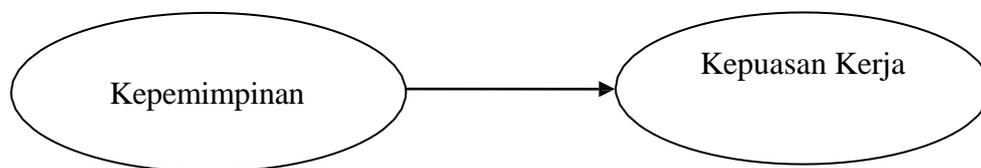
### 2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpin yang baik dan mempengaruhi pegawai untuk bekerja untuk memajukan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak nampak oleh bawahannya (Muis & Hasibuan, 2021)

Persepsi individu tentang pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja. Kebahagiaan kerja pada dasarnya adalah pengalaman pribadi. Sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap individu memiliki tingkat pemenuhan yang bervariasi. Semakin besar kebahagiaan dengan aktivitas yang

dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin baik penilaian terhadap aktivitas tersebut. Kebahagiaan kerja mungkin memiliki dampak yang tidak proporsional. Itu sepenuhnya tergantung pada sikap mental individu

Hasil penelitian yang dilakukan (Daulay & Marlina, 2020), (Jufrizen, 2017), (Tamali & Munasip, 2019), (Khair, 2019), (Parlindungan et al., 2021), (Farisi & Siswadi, 2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja



Gambar 2.3 : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

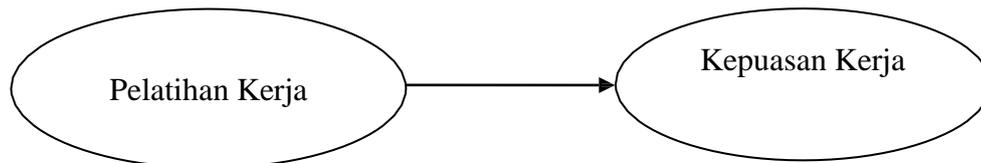
#### **2.2.4. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah emosional keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai terhadap pekerjaannya mereka melakukannya. Oleh karena itu, sebuah kebutuhan organisasi/perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan pegawainya. Kepuasan kerja adalah juga penilaian terhadap perbedaan untuk apa organisasi memberikan kembali kepadanya (Jufrizen et al., 2022)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan pandangan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antar pegawai akan berbeda dimana kepuasan kerja akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Kartika & Jufrizen, 2022). Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman pegawai dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan sikap

individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya (Jufrizen & Hutasuhut, 2022)

Hasil penelitian yang di lakukan (Supatmi et al., 2013) dan (Suratman, 2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja



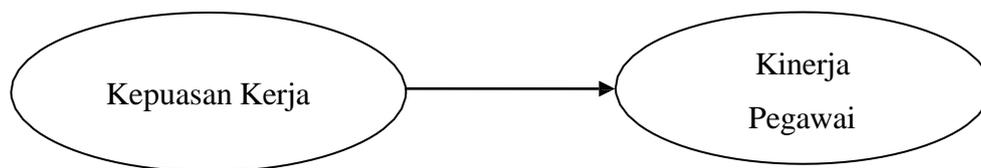
Gambar 2.4 : Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

### **2.2.5. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh besarnya imbalan yang berasal dari pekerjaan dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian imbalan. Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaannya memberikan apa yang diinginkannya dan bekerja secara efektif dengan dasar bahwa kinerja yang efektif dapat mengarah pada pencapaian apa yang diinginkan.

Menurut Penelitian terdahulu (Jufrizen, 2016), (Lubis et al., 2021), (Pane et al., 2022) (Wahyudi & Tupti, 2019) dan (Yusnandar, 2019). Bahwa hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja



Gambar 2.5 : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

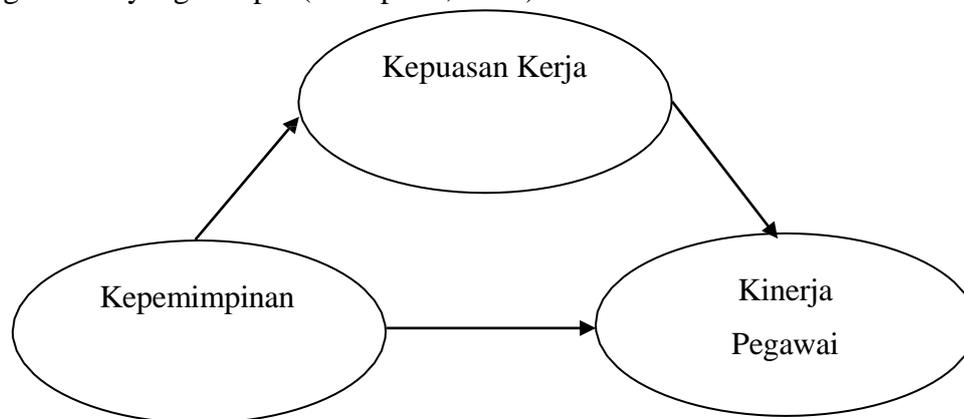
### **2.2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Kinerja pegawai akan terus selalu di perhatikan dan diharapkan peningkatan kerja akan berdampak positif bagi kelangsungan pekerja (Harahap & Tirtayasa, 2020) Kinerja pegawai adalah keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat tujuan tertinggi, kinerja pegawai harus diperhitungkan. (Hasibuan & Hanum, 2022).

Kepuasan kerja dapat diketahui dengan mengenal istilah dan pengertiannya. Kepuasan kerja sebagai "bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka." Lebih lanjut ia menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah seberapa jauh orang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaannya (Jufrizen et al., 2018).

Kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja, dilihat pegawai memandang pekerjaan itu sendiri yang menjadi mediasi kepemimpinan terhadap kinerja karena pekerjaan itu sendiri yang membuat semangat dalam melaksanakan pembinaan dan pemeriksaan tentunya sangat menarik untuk

dikerjakan karena karakteristik yang berbeda tentunya banyak pengalaman dan pengetahuan yang didapat (Gunapatra, 2017).



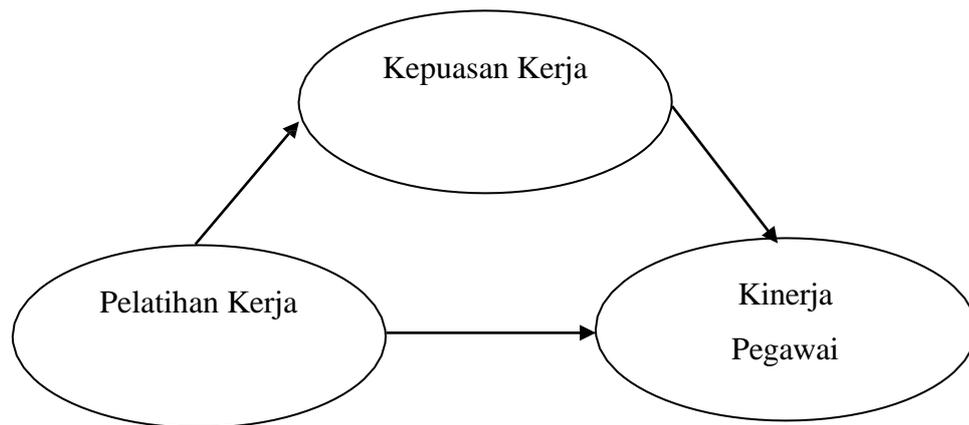
Gambar 2.6 : Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

### **2.2.7. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Hasibuan & Handayani, 2017). Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika sumber daya manusia yang memiliki etos kerja, kepribadian dan kontribusi keterlibatan kerja yang berkompeten di perusahaan dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya akan lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar kinerjanya memuaskan (Jufrizen & Erika, 2021)

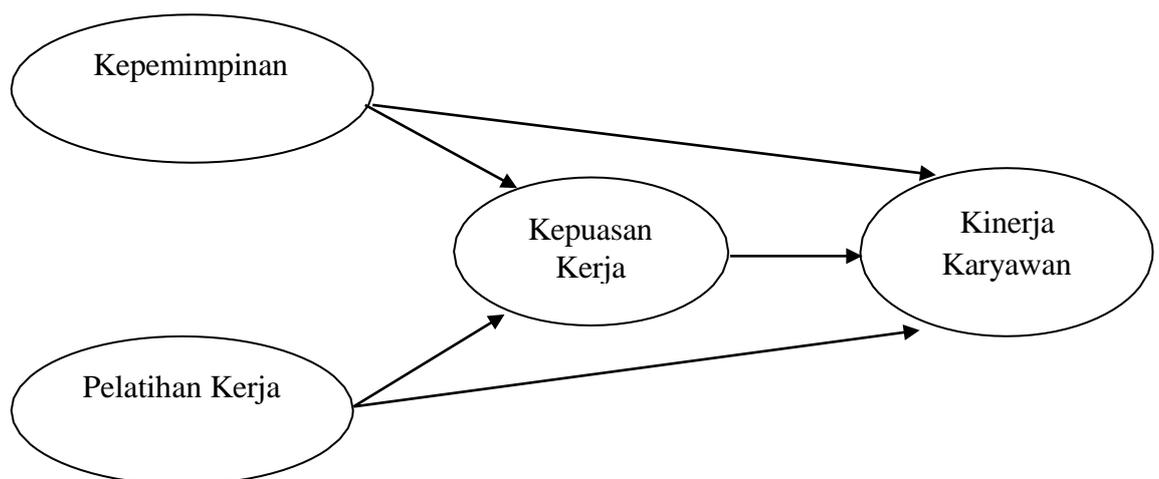
Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga memiliki arti penting bagi

aktualisasi diri pegawai. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Muslih & Jufrizen, 2021)



Gambar 2.7 : Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

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



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015)

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
4. Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
6. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
7. Pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian.**

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat yakni Kinerja Pegawai ( $Y$ ) dan variabel penghubung Kepuasan Kerja ( $Z$ ). Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan asosiatif dan kuantitatif, pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (independene variable) dan variabel terikat (dependen: variable). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2019) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih Menurut (Sugiyono, 2019) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2019) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari

sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi

**Tabel. 3.1**

**Definisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>
<b>Kinerja Pegawai (Y)</b>	Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerjaseseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan	1. Tugas pokok 2. Pengetahuan 3. Tugas yang kaitan 4. Kesulitan kerja 5. Langkah-langkah perbaikan. Menurut (Siagian, 2016)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
<b>Kepuasan Kerja (Z)</b>	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan Kerja Menurut (Robbins & Judge, 2017)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
<b>Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b>	Kepemimpinan adalah merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang yang menciptakan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.	1. Karisma ( <i>Charisma</i> ) 2. Inspirasional ( <i>Inspirasioni</i> ) 3. Stimulasi Intelektual ( <i>Intelektual Stimulation</i> ) 4. Perhatian Individu ( <i>Individualized Consideration</i> ) Menurut : (Kartono, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8
<b>Pelatihan (X<sub>2</sub>)</b>	Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya.	1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan 6. Sasaran Menurut : (Mangkunegara, 2020)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

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

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. yang berjumlah 147 orang.

**Tabel 3.3.**

**Jumlah Populasi PT.PN IV Medan**

No	Bagian	Pegawai			Persen
		Pria	Wanita	Total	Total
1	1PTI	15	6	21	14,28 %
2	DSPI	22	-	22	14,96 %
3	1SKH	15	6	21	14,28 %
4	1TAN	17	3	20	13,62 %
5	1TEP	14	1	15	10,20 %
6	1AKN	14	6	20	13,61 %
7	1SDM	27	1	28	19,05 %
Jumlah		124	23	147	100 %

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

#### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayani (2015)).

Bila populasi besar (>100) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendrayani, 2015).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 147 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin.. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

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

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

**Dimana :**

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

maka dapat di hitung  $n = \frac{147}{1 + 147 \times 0,1^2} = 59,51 = 60$  Orang

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

**Tabel 3.4****Jumlah Sampel PT.PN IV Medan Regional 1 Medan**

No	Bagian	Pegawai	Pegawai
		Populasi	Sampel
1	1PTI	21	9
2	DSPI	22	9
3	1SKH	21	9
4	1TAN	20	8
5	1TEP	15	6
6	1AKN	20	8
7	1SDM	28	11
Jumlah		60	147

Sumber : Administrasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

**3.5 Teknik Pengumpulan Data****1. Wawancara (*Interview*)**

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

**2. Studi Dokumentasi**

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

### 3. Daftar Pertanyaan (*Questioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

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

**Tabel 3.5 Skala Pengukuran**

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

Sumber : (Sugiyono, 2019)

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

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian

yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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

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

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

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
  - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);

- b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
  - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
  - b. f-square; dan
  - c. pengujian hipotesis

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

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

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

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

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

### 1. *Convergent Validity*

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

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

### 2. *Discriminant Validity*

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

### 3. *Composite reliability*

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

#### 4. Cronbach's Alpha

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

#### 3.6.2 Analisis Inner Model

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

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

### 3.6.3 Uji Hipotesis

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

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

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

### 3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

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

#### 1. R-Square Test

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

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

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

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

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 10 pernyataan untuk Kepuasan Kerja (Z), 8 pernyataan untuk Kepemimpinan (X1), dan 12 pernyataan untuk Pelatihan (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada 60 orang responden Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### **4.1.2 Identitas Responden**

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

**Tabel 4.1.**

**Jenis Kelamin Responden**

<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
1	Laki Laki	42	70 %
2	Perempuan	18	30 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (70 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 18 (30%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.2. Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SMA	19	31,67 %
2	D3	2	3,33 %
3	S1	32	53,33 %
4	S2	7	11,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang tamatan SMA sebanyak 19 orang (31,67%), tamatan D3 sebanyak 2 orang (3,33%), tamatan S1 sebanyak 32 orang (53,33%) dan tamatan S2 sebanyak 7 orang (11,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.3 Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18 - 30 Tahun	19	31,67 %
2	31 – 40 Tahun	24	40 %
3	41 – 50 Tahun	14	23,33 %
3	51 – 60 Tahun	3	5 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang berumur 18-30 tahun sebanyak 19 orang (31,67%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (40 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 14 orang (23,33%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 3 orang (5%). Dengan demikian

yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4 Lama bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	23	38,33 %
2	11 – 20 Tahun	24	40 %
3	> 20 Tahun	13	21,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Pegawai yang bekerja < 10 tahun sebanyak 13 orang (38,33%), bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (40%), dan bekerja > 20 tahun yaitu sebanyak 13 orang (21,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai yang lama bekerja 11 sampai 20 tahun Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

#### 4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

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

##### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

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

No	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	56.67	17	28.33	4	6.67	5	8.33	0	0.00	60	100
2	30	50.00	22	36.67	4	6.67	4	6.67	0	0.00	60	100
3	32	53.33	19	31.67	5	8.33	4	6.67	0	0.00	60	100
4	31	51.67	19	31.67	6	10.00	4	6.67	0	0.00	60	100
5	42	70.00	11	18.33	3	5.00	4	6.67	0	0.00	60	100
6	32	53.33	16	26.67	8	13.33	4	6.67	0	0.00	60	100
7	36	60.00	18	30	2	3.33	4	6.67	0	0.00	60	100
8	31	51.67	18	30	7	11.67	4	6.67	0	0.00	60	100
9	29	48.33	23	38.33	3	5.00	5	8.33	0	0.00	60	100
10	33	55.00	18	30	4	6.67	5	8.33	0	0.00	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

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

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (56,67%).
2. Jawaban responden Saya mampu mengerjakan semua pekerjaan saya dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
3. Jawaban responden Pekerjaan dilakukan dengan loyalitas dan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,33%).
4. Jawaban responden Saya menyelesaikan pekerjaan dengan ilmu yang saya dapatkan selama ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,67%).

5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (70%).
6. Jawaban responden Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,33%).
7. Jawaban responden Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (60%).
8. Jawaban responden Saya selalu bertanya kepada pimpinan jika ada permasalahan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,67%).
9. Jawaban responden Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,33%).
10. Jawaban responden Saya melakukan inisiatif sendiri jika ada permasalahan di pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55%).

#### **4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepuasan Kerja sebagai berikut :

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

No	Jawaban Kepuasan Kerja (Z)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	53.33	23	38.33	2	3.333	3	5.00	0	0.00	60	100
2	34	56.67	18	30	5	8.333	3	5.00	0	0.00	60	100
3	27	45.00	20	33.33	10	16.67	3	5.00	0	0.00	60	100
4	28	46.67	20	33.33	8	13.33	4	6.67	0	0.00	60	100
5	23	38.33	25	41.67	8	13.33	4	6.67	0	0.00	60	100
6	26	43.33	24	40	6	10	4	6.67	0	0.00	60	100
7	21	35.00	29	48.33	6	10	4	6.67	0	0.00	60	100
8	40	66.67	13	21.67	4	6.667	3	5.00	0	0.00	60	100
9	23	38.33	27	45	6	10	4	6.67	0	0.00	60	100
10	41	68.33	11	18.33	5	8.333	3	5.00	0	0.00	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

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

1. Jawaban responden Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,33%).
2. Jawaban responden Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (56,67%).
3. Jawaban responden Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).
4. Jawaban responden Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang (46,67%)

5. Jawaban responden Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang (38,33%).
6. Jawaban responden Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,33%).
7. Jawaban responden Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (35%).
8. Jawaban responden Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan pegawai yang melanggar peraturan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (66,67%).
9. Jawaban responden Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang (38,33%).
10. Jawaban responden Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membedakan seseorang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (68,33%).

#### **4.1.3.3 Variabel Kepemimpinan (X1)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kepemimpinan sebagai berikut :

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

No	Jawaban Kepemimpinan (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	58.33	18	30.00	3	5	4	6.67	0	0.00	60	100
2	33	55.00	19	31.67	4	6.667	4	6.67	0	0.00	60	100
3	32	53.33	19	31.67	5	8.333	4	6.67	0	0.00	60	100
4	29	48.33	18	30.00	9	15	4	6.67	0	0.00	60	100
5	26	43.33	22	36.67	7	11.67	5	8.33	0	0.00	60	100
6	26	43.33	18	30.00	9	15	7	11.7	0	0.00	60	100
7	27	45.00	16	26.67	12	20	5	8.33	0	0.00	60	100
8	27	45.00	19	31.67	10	16.67	4	6.67	0	0.00	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

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

1. Jawaban responden Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (58,33%).
2. Jawaban responden Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (55%).
3. Jawaban responden Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (53,33%).
4. Jawaban responden Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,33%)
5. Jawaban responden Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,33%).

6. Jawaban responden Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43,33%).
7. Jawaban responden Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa, responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).
8. Jawaban responden Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua pegawai tanpa membeda beda kan orang, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).

#### 4.1.3.4 Variabel Pelatihan (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pelatihan sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Skor Angket Untuk Variabel Pelatihan (X2)**

No	Jawaban Pelatihan Kerja (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	51.67	13	21.67	12	20	4	6.67	0	0.00	60	100
2	30	50.00	17	28.33	10	16.67	3	5	0	0.00	60	100
3	35	58.33	14	23.33	9	15	2	3.33	0	0.00	60	100
4	36	60.00	14	23.33	8	13.33	2	3.33	0	0.00	60	100
5	30	50.00	19	31.67	9	15	2	3.33	0	0.00	60	100
6	25	41.67	25	41.67	8	13.33	2	3.33	0	0.00	60	100
7	30	50.00	21	35.00	7	11.67	2	3.33	0	0.00	60	100
8	24	40.00	24	40.00	10	16.67	2	3.33	0	0.00	60	100
9	27	45.00	23	38.33	8	13.33	2	3.33	0	0.00	60	100
10	30	50.00	22	36.67	6	10	2	3.33	0	0.00	60	100
11	25	41.67	25	41.67	8	13.33	2	3.33	0	0.00	60	100
12	27	45	25	41.67	6	10	2	3.33	0	0	60	100

Data Penelitian Diolah (2025)

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

1. Jawaban responden Saya memahami pelatihan yang diberikan karena Instruktur menguasai materi sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51,67%).
2. Jawaban Saya mengerti pekerjaan saat ini karena pelatihan yang diberikan kepada saya dilakukan oleh Instruktur yang ahli dalam menyampaikan materi saat pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (50%).
3. Jawaban Saya Saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (58,33%).
4. Jawaban Saya Saya selalu memahami inti dari pelatihan yang dilakukan ketika saya sebagai peserta, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (40%).
5. Jawaban Saya Saya menguasai materi pelatihan, sehingga mampu menunjang pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 30 orang (50%).
6. Jawaban Saya Saya menguasai berbagai materi pelatihan yang diberikan dengan cepat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (41,67%).
7. Jawaban Saya Saya dapat dengan mudah memahami materi pelatihan karena materi yang diberikan lengkap, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
8. Jawaban Saya Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 24 orang (40%).

9. Jawaban Saya Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat karena telah mengikuti pelatihan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).
10. Jawaban Saya Setelah mengikuti pelatihan, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (50%).
11. Jawaban Saya Saya menjadi handal dan tanggap dalam Pekerjaan berkat pelatihan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 25 orang (41,67%).
12. Jawaban Saya Pelatihan memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).

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

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

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

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Kepemimpinan	X2. Pelatihan Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Kepuasan Kerja
X1.1	0.818			
X1.2	0.793			
X1.3	0.882			
X1.4	0.869			
X1.5	0.904			
X1.6	0.812			
X1.7	0.831			
X1.8	0.831			
X2.1		0.831		
X2.10		0.955		
X2.11		0.897		
X2.12		0.921		
X2.2		0.879		
X2.3		0.896		
X2.4		0.893		
X2.5		0.933		
X2.6		0.918		
X2.7		0.931		
X2.8		0.878		
X2.9		0.914		
Y.1			0.851	
Y.10			0.895	
Y.2			0.948	
Y.3			0.898	
Y.4			0.874	
Y.5			0.874	
Y.6			0.893	
Y.7			0.842	
Y.8			0.919	
Y.9			0.873	
Z.1				0.843
Z.10				0.854
Z.2				0.864
Z.3				0.835
Z.4				0.822
Z.5				0.889
Z.6				0.869
Z.7				0.882
Z.8				0.864
Z.9				0.889

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepemimpinan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepemimpinan dinyatakan valid.
2. Nilai *outer loading* untuk variabel Pelatihan lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Pelatihan dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid.
4. Nilai *outer loading* untuk variabel Kepuasan Kerja lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel Kepuasan Kerja dinyatakan valid.

#### 4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

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

**Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<b>X1. Kepemimpinan</b>	<b>0.942</b>	<b>0.947</b>	<b>0.952</b>	<b>0.711</b>
<b>X2. Pelatihan Kerja</b>	<b>0.980</b>	<b>0.981</b>	<b>0.982</b>	<b>0.818</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0.970</b>	<b>0.970</b>	<b>0.974</b>	<b>0.787</b>
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	<b>0.961</b>	<b>0.964</b>	<b>0.966</b>	<b>0.742</b>

Sumber : SEM PLS (2025)

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

1. Kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,952 > 0,600$  maka variabel Kepemimpinan adalah reliabel
2. Pelatihan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,982 > 0,600$  maka variabel Pelatihan adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,974 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. Kepuasan Kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,966 > 0,600$  maka variabel Kepuasan Kerja adalah reliable.

#### 4.1.4.3. Validitas Diskriminan

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

**Tabel 4.11 Validitas Diskriminan**

	X1. Kepemimpinan	X2. Pelatihan Kerja	Y. Kinerja Pegawai	Z. Kepuasan Kerja
X1. Kepemimpinan				
X2. Pelatihan Kerja	0.575			
Y. Kinerja Pegawai	0.722	0.728		
Z. Kepuasan Kerja	0.527	0.525	0.656	

Sumber : SEM PLS (2025)

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

1. Variabel Kepemimpinan dengan Pelatihan sebesar  $0,575 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).  
Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,722 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kepemimpinan

dengan Kepuasan Kerja sebesar  $0,527 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepemimpinan dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Pelatihan dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,728 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Pelatihan dengan Kepuasan Kerja sebesar  $0,525 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Pelatihan dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar  $0,656 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

#### 4.1.4.4. R-Square

Dalam menilai aja model strukturai terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness-fit model*. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Nilai R-Square 0,75 (kuat), 0,50 (sedang) dan 0.25 (lemah) (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	0.688	0.671
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>	0.339	0.316

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square 0.688

mengindikasikan bahwa variabel pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 68,8% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk sedang, dan 31,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Bahwa variabel pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai R-Square 0.339 mengindikasikan bahwa variabel pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 33,9% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk lemah, dan 62,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### 4.1.4.5. F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al., 2015).

**Tabel 4.13 F Square**

	<b>X1. Kepemimpinan</b>	<b>X2. Pelatihan Kerja</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Kepuasan Kerja</b>
<b>X1. Kepemimpinan</b>			<b>0.247</b>	0.109
<b>X2. Pelatihan Kerja</b>			<b>0.274</b>	0.113
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>				
<b>Z. Kepuasan Kerja</b>			0.149	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2025

Dari tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

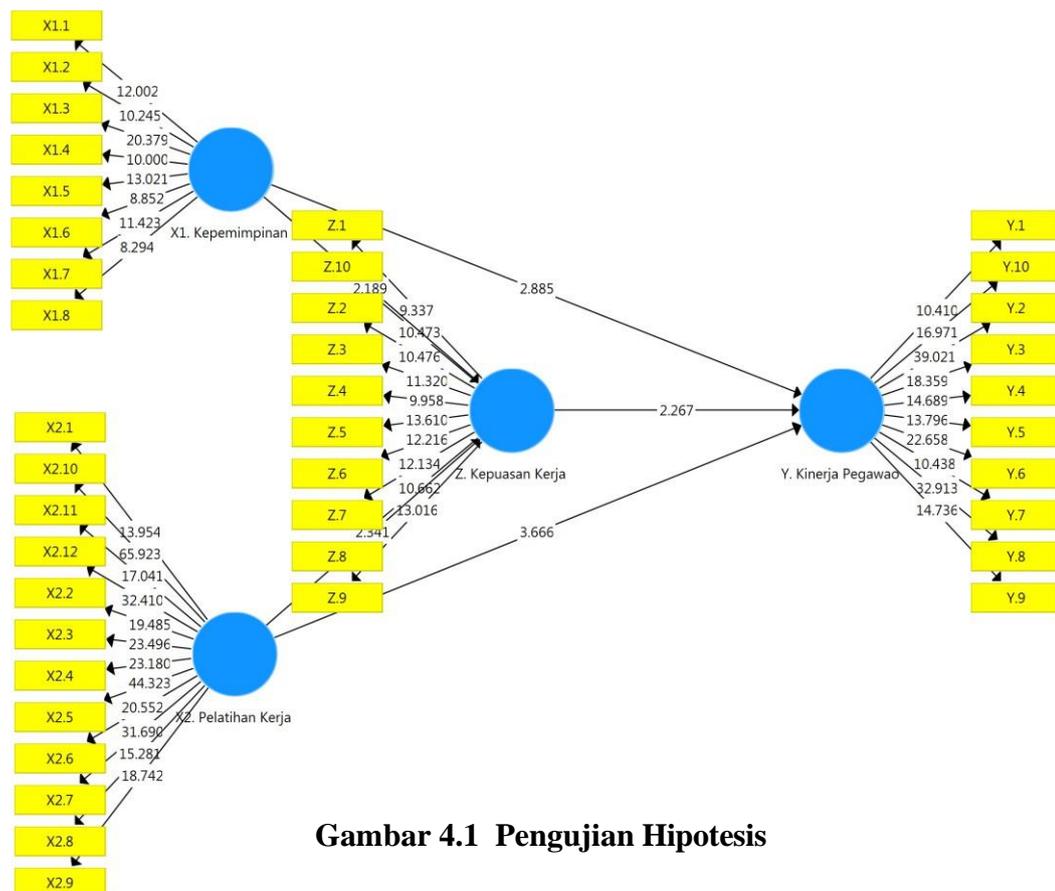
1. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,247 maka memiliki efek yang medium.
2. Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,274 maka memiliki efek yang medium.

3. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,149 maka memiliki efek yang lemah.
4. Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai F-Square=0.087 maka memiliki efek yang lemah.
5. Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai F-Square=0,113 maka memiliki efek yang lemah.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel medium.

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

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



**Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis**

#### 4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

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

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

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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

**Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan -> Y. Kinerja Pegawai	0.355	0.353	0.123	2.885	<b>0.004</b>
X1. Kepemimpinan -> Z. Kepuasan Kerja	0.326	0.314	0.149	2.189	<b>0.029</b>
X2. Pelatihan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0.375	0.360	0.102	3.666	<b>0.000</b>
X2. Pelatihan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja		0.323	0.142		
Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0.266	0.278	0.117	2.267	<b>0.024</b>

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.355(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar

0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai

2. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.326 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,029 maka  $0,029 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizhenship Behaviour*.
3. Pengaruh langsung Pelatihan terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.375(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0.332 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.266 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

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

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

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

**Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1. Kepemimpinan -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0.087	0.088	0.056	1.546	<b>0.123</b>
X2. Pelatihan Kerja -> Z. Kepuasan Kerja -> Y. Kinerja Pegawai	0.088	0.094	0.061	1.459	<b>0.145</b>

Sumber : SEM PLS (2025)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0.087 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,123 maka  $0,123 > 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0.088(positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,145 maka  $0,145 > 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening.

## **4.2. Pembahasan**

### **4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.355(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,004 maka  $0,004 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan di semua level untuk mencapai hasil yang optimal. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau pemimpin di perusahaan dapat mempengaruhi motivasi dan semangat kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan, dan umpan balik yang konstruktif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Kepemimpinan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi tidak searah. Situasi ini akan menimbulkan keadaan dimana seorang pegawai dalam bekerja hanya untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian tujuannya. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang

yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern (Jufrizen & Lubis, 2020)

Jika kinerja merupakan standar penentu dalam suatu organisasi, maka kinerja akan mempengaruhi keberhasilan pegawai dan mempengaruhi pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Berhasil tidaknya tujuan suatu organisasi tergantung pada sumber daya manusia (pegawai), baik itu dari sarana kerja, motivasi, budaya organisasi, pengaruh Kepemimpinan, hingga disiplin kerja. Disiplin kerja sebagai salah satu standar yang dimiliki sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan pengaruh pada diri sendiri maupun dalam kerjasama tim, yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Yusnandar & Hasibuan, 2021)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Suhanta et al., 2022), (Adhan & Prayogi, 2021), (Indajang et al., 2020), (Jufrizen & Lubis, 2020), (Tirtayasa, 2019), (Munasip, 2019) dan (Astuti & Iverizkinawati, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

#### **4.2.2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.375(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif adalah salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus

berinvestasi dalam program pelatihan yang relevan dan berkualitas untuk memastikan pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Dengan keterampilan yang lebih baik, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif.

Untuk memenuhi kebutuhan akan pegawai yang memiliki kinerja yang baik adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang paling utama dalam mengembangkan pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga kinerja pegawai tersebut dapat meningkat dan standar ini yang diharapkan pemerintah untuk setiap pegawai (Siswadi, 2017).

Pelatihan yang merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan yang juga disesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang akan diemban oleh seorang pegawai. Jadi pelatihan dan kinerja mempunyai hubungan yang sangat erat karena untuk dapat mencapai kinerja yang tinggi sangat ditentukan oleh adanya kemampuan dan keterampilan serta pengetahuan pegawai yang tinggi pula dari hasil pelatihan (Prayogi & Nursidin, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farisi & Lesmana, 2022), (Siswadi, 2016), (S. Usman et al., 2021), (Nasution & Lesmana, 2018) dan (Handayani & Berutu, 2021) yang menyimpulkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.326 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,029 maka  $0,029 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada pengembangan kemampuan kepemimpinan di semua level untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan produktif bagi pegawai. pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan yang positif, seperti kepemimpinan partisipatif atau transformasional, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpin yang baik dan mempengaruhi pegawai untuk bekerja untuk memajukan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak nampak oleh bawahannya (Muis & Hasibuan, 2021)

Persepsi individu tentang pekerjaan mereka disebut sebagai kepuasan kerja. Kebahagiaan kerja pada dasarnya adalah pengalaman pribadi. Sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, setiap individu memiliki tingkat

pemenuhan yang bervariasi. Semakin besar kebahagiaan dengan aktivitas yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin baik penilaian terhadap aktivitas tersebut. Kebahagiaan kerja mungkin memiliki dampak yang tidak proporsional. Itu sepenuhnya tergantung pada sikap mental individu

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Daulay & Marlina, 2020), (Jufrizen, 2017), (Tamali & Munasip, 2019), (Khair, 2019), (Parlindungan et al., 2021), (Farisi & Siswadi, 2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

#### **4.2.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.332 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,020 maka  $0,020 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus berinvestasi dalam program pelatihan yang relevan dan berkualitas untuk memastikan pegawai merasa puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah emosional keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai terhadap pekerjaannya mereka melakukannya. Oleh karena itu, sebuah kebutuhan organisasi/perusahaan memahami dan memenuhi

kebutuhan pegawainya. Kepuasan kerja adalah juga penilaian terhadap perbedaan untuk apa organisasi memberikan kembali kepadanya (Jufrizen et al., 2022)

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan pandangan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, dimana kepuasan kerja bersifat pribadi sehingga kepuasan kerja antar pegawai akan berbeda dimana kepuasan kerja akan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai (Kartika & Jufrizen, 2022). Kepuasan kerja dianggap sebagai hasil pengalaman pegawai dalam kaitannya dengan nilai-nilainya sendiri seperti yang diinginkan dan diharapkan dari pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik atas pekerjaannya (Jufrizen & Hutasuhut, 2022)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Supatmi et al., 2013) dan (Suratman, 2018) yang menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.266(positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan. Oleh karena itu, perusahaan perlu fokus pada upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui berbagai inisiatif, seperti

pengembangan karir, lingkungan kerja yang positif, dan dukungan manajerial, untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja, dan masalah – masalah lainnya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menyokong pada perasaan dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh besarnya imbalan yang berasal dari pekerjaan dan tingkat kinerja sangat dipengaruhi oleh dasar pencapaian imbalan. Seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaannya memberikan apa yang diinginkannya dan bekerja secara efektif dengan dasar bahwa kinerja yang efektif dapat mengarah pada pencapaian apa yang diinginkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen, 2016), (Lubis et al., 2021), (Pane et al., 2022) (Wahyudi & Tupti, 2019) dan (Yusnandar, 2019). Bahwa hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja.

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.087 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,123 maka  $0,123 > 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan, yang berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui rasa puas dalam bekerja. Hal ini dapat terjadi karena kepuasan kerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, peluang pengembangan karir, serta hubungan antar rekan kerja, sehingga peran kepemimpinan tidak menjadi faktor dominan dalam memediasi peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan penting dalam organisasi, namun dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak mampu menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai akan terus selalu di perhatikan dan diharapkan peningkatan kerja akan berdampak positif bagi kelangsungan pekerja (Harahap & Tirtayasa, 2020) Kinerja pegawai adalah keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat tujuan tertinggi, kinerja pegawai harus diperhitungkan. (Hasibuan & Hanum, 2022).

Kepuasan kerja dapat diketahui dengan mengenal istilah dan pengertiannya. Kepuasan kerja sebagai "bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka." Lebih lanjut ia menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah seberapa jauh orang suka (puas) atau tidak suka (tidak puas) dengan pekerjaannya (Jufrizen et al., 2018).

Kepuasan kerja dapat memediasi kepemimpinan terhadap kinerja, dilihat pegawai memandang pekerjaan itu sendiri yang menjadi mediasi kepemimpinan terhadap kinerja karena pekerjaan itu sendiri yang membuat semangat dalam melaksanakan pembinaan dan pemeriksaan tentunya sangat menarik untuk dikerjakan karena karakteristik yang berbeda tentunya banyak pengalaman dan pengetahuan yang didapat (Gunapatra, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hidayat et al., 2022), (Parawitha & Gorda, 2017) dan (Siagian & Khair, 2018) bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.088(positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,145 maka  $0,145 > 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan, yang berarti program pelatihan yang diberikan belum mampu meningkatkan rasa puas pegawai dalam bekerja sehingga tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Hal ini bisa disebabkan karena materi pelatihan yang kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, metode penyampaian yang kurang efektif, atau tidak adanya tindak lanjut setelah pelatihan, sehingga pegawai tidak

merasakan manfaat nyata dari pelatihan tersebut. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berhasil menjadi perantara yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Hasibuan & Handayani, 2017). Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Jika sumber daya manusia yang memiliki etos kerja, kepribadian dan kontribusi keterlibatan kerja yang berkompeten di perusahaan dan mampu mengembangkan inovasi maka kinerjanya akan lebih baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar kinerjanya memuaskan (Jufrizen & Erika, 2021)

Selain itu, pegawai yang merasakan kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kerjasamanya. Kepuasan kerja juga memiliki arti penting bagi aktualisasi diri pegawai. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya memiliki catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Muslih & Jufrizen, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Salim et al., 2022), (Winarno, 2023) dan (Kartikasari & Djastuti, 2017) bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

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

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
4. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
6. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.
7. Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan.

#### **5.2. Saran**

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

1. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan agar memperhatikan Kinerja Pegawai dengan menerapkan disiplin yang ketat sehingga tidak ada lagi pegawai yang bermain game atau bersantai santai diluar jam pekerjaan
2. Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan agar menumbuhkan rasa Kepuasan Kerja sehingga rasa kepedulian terhadap rekan kerja saling membantu
3. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan agar lebih memperhatikan Kepemimpinan sehingga rasa keterikatan antara pegawai saling kuat
4. PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Kota Medan agar lebih sering memberikan Pelatihan sehingga pegawai tetap semangat dalam bekerja

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penulis menyebarkan kuisisioner disaat jam kerja, sehingga menunggu para pegawai agar mau mengisi kuisisionernya
2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
3. Penulis yang mempelajari dari awal kembali tentang Partial Least Square karena penulis tidak pernah di ajarin tentang penggunaan aplikasi tersebut

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 260–274.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perdana Publishing.
- Astuti, R., & Iverizkinawati, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 26–41.
- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 246–259.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Daulay, R., & Handayani, S. (2021). Analisis Faktor Pelatihan Pengembangan Karier Dan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 156–164.
- Daulay, R., & Marlina, D. (2020). The Impact Of Islamic Leadership On Employee Satisfaction On Syariah Banking Institutions In Medan City. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 1(1), 551–559.
- Farisi, S., & Lesmana, M. T. (2022). Peranan Kinerja Dalam Mempengaruhi Pelatihan Dan Motivasi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 124–134.
- Farisi, S., & Siswadi, Y. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emisional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gunaputra, A. A. G. A. (2017). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Pada Inspektorat Provinsi Bali.

*JAGADHITA: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 4(1), 58–71.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handayani, S., & Berutu, N. R. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Dengan Pelatihan Dan Disiplin Kerja (Studi Empiris Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Belawan Sumatera Utara). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 4(1), 1–11.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. BPF.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Handayani, R. D. (2017). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Capat Nusantara Medan. *Garuda (Garda Rujukan Digital)*, 1(1), 1–9.
- Hasibuan, J. S., & Hanum, Z. (2022). The Effect of Motivation and Work Environment on The Performance of Tirtanadi PDAM Head Office Employees North Sumatra Province. *Proceedings of the 3rd International Conference of Business, Accounting, and Economics, ICBAE*, 1–14. <https://doi.org/10.4108/eai.10-8-2022.2320923>
- Hidayat, F., Suwandi, R. A., & Akyuwen, R. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja, Beban Kerja, Fasilitas Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Perantara. *Syntax Lit J Ilm Indones*, 2(7), 673–684.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fjimb.v17i1.1209>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.

- Jufrizen, J. (2018a). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2018b). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The Influence Of Work Ethics, Work Engagement And Personality On Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(1), 71–78.
- Jufrizen, J., Gultom, D. K., Sitorus, S. A., Sari, M., & Nasution, M. I. (2018). The Effect Of Organizational Culture And Islamic Work Ethic On Permanent Lecturers' Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Performance. *Proceeding 1st International Conference of Economic Studies (ICOES)*, 179–186.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41–59.
- Jufrizen, J., Nadia, N., & Muslih, M. (2022). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Emotional Intelligence and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(4), 985–996.
- Kartika, R., & Jufrizen, J. (2022). Effect Of Work Ethics And Job Satisfaction On Employee Performance With Intervening Variable Organizational Commitment. *Proceeding International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 1456–1465.
- Kartikasari, R. I., & Djastuti, I. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada SPBE PT. Tunas Sejati Cilacap). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 872–883.
- Kartono, K. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT

Rajagrafindo Persada.

- Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- Lubis, T. C., Pasaribu, F., & Tupti, Z. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 43–54.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mantero, E. (2022). Pengaruh Fasilitas Kerja, Pelatihan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemas Industry. *MPU PROCURATIO*, 4(1), 38–45.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Muis, M. R., Ramadhan, M. A., & Arif, M. (2021). Analisis Kinerja Karyawan Bank Pada Masa Pandemi Covid 19. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 525–540.
- Mujiatun, S. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 1–15.
- Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.
- Muslih, M., & Jufrizen, J. (2021). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior Measurement Model On Permanent Lecturer Case Study At Private Islamic University In Medan City. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*, 1(2), 149–158.
- Mutholib, M., & Ammy, B. (2021). Pengaruh Rotasi Kerja , Quality Of Worklife dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT . PLN ( Persero ) Wilayah Sumatera Utara The Influence of Work Rotation , Quality Of Worklife and Transformational Leadership Style on Emp. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 198–208.

- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermes Realty Indonesia. *Researchgate*, 1(2), 1–15.
- Nasution, M. I. (2018). Peran Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 425–439.
- Nasution, M. I., & Hadi, M. F. (2021). Peran Efikasi Diri dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Dan Humaniora, 2014*, 1046–1054.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory And Practice*. Sage publications.
- Pane, M., Pasaribu, S. E., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study (JECS)*, 4(2), 77–92.
- Parawitha, A. A. G. A., & Gorda, A. A. N. E. S. (2017). Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 347–359.
- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1–9.
- Pratama, N., & Pasaribu, S. E. (2021). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Finansial, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan. *Jurnal Humaniora*, 5(1), 1–14.
- Prayogi, M. A., & Annisa, D. (2023). Training , Work Ability And Employees ' Performance : The Mediating Role Of Organizational Commitment. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(2), 112–122.
- Prayogi, M. A., & Nursidin, M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu Universitas Asahan*, 216–222.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan*

*Keputusan Strategis*. Erlangga.

- Rustandi, R. A. (2020). *Gaya Kepemimpinan Pendekatan Bakat Situasional*. Armico.
- Salim, E., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2022). Analisis Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Anugrah Harapan Nusantara. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 157–164.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Sinambela, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Siswadi, Y. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 124–137.
- Siswadi, Y. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(01), 124–137.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1396–1412.
- Sukoco, S., Tirtayasa, S., & Pasaribu, H. K. (2020). Kepemimpinan, Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 224–239.
- Supatmi, M. E., Nimran, U., & Utami, H. N. (2013). Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1–11.
- Suratman, A. (2018). *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Grandkeisha Hotel by Horison Yogyakarta*. Universitas Islam Indonesia.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.

- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 104–116.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283–295.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Triatna, C. (2021). Perilaku Organisasi Dalam Pendidikan. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*. Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2019). *Manajemen: Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Edisi 4). Bumi aksara.
- Usman, S., Rambe, M. F., & Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Penempatan, Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 5(1), 90–101.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- Wahyuni, D., & Purwanto, A. (2022). Kompensasi Berbasis Kinerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 8(1), 40–48.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Winarno, M. A. (2023). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan LAZ Persada Jatim. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(1), 46–58.
- Winata, E. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Inna Medan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 23–27.
- Yusnandar, W. (2019). Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On The Performance Of Employees At The Office Of Bank Indonesia Medan North Sumatera. *International Conference On Global Education*, 1575–1583.

Yusnandar, W., & Hasibuan, J. S. (2021). The Role of Employee Performance Regarding the Effect of Work Discipline and Leadership. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 189–203.

Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.

**KUESIONER**  
**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PELATIHAN TERHADAP**  
**KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA**  
**PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I**  
**KOTA MEDAN**

---

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**  
**Kepada Yth. Saudara/Saudari**  
**Karyawan PT.PN 4 Regional 1**  
**Di Tempat**

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Dinda Risky Utami mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Hormat Saya

Dinda Risky Utami

### A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

### B. Identitas Responden

No Responden : .....

Umur..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Lama Kuliah : < 5Tahun  6-10 tahun  > 10 Tahun

## 1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Tugas pokok</b>						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya					
2	Saya mampu mengerjakan semua pekerjaan saya dengan baik					
<b>Pengetahuan</b>						
3	Pekerjaan dilakukan dengan loyalitas dan tanggung jawab					
4	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan ilmu yang saya dapatkan selama ini					
<b>Tugas yang kaitan</b>						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya tidak pernah menunda nunda pekerjaan saya					
<b>Kesulitan kerja</b>						
7	Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Saya selalu bertanya kepada pimpinan jika ada permasalahan pekerjaan saya					
<b>Langkah-langkah perbaikan</b>						
9	Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan					
10	Saya melakukan inisiatif sendiri jika ada permasalahan di pekerjaan saya					

## 2. Kepuasan Kerja (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pekerjaan</b>						
1	Saya puas dengan keadaan pekerjaan saya sendiri					
2	Kebijakan perusahaan dalam menempatkan saya sesuai dengan keterampilan saya.					
<b>Upah</b>						
3	Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan.					
4	Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari.					
<b>Promosi</b>						
5	Promosi yang dilakukan selalu dengan terbuka tanpa ada yang ditutupi					
6	Adanya kesetaraan untuk mengikuti promosi jabatan					
<b>Pengawasan Kerja</b>						
7	Saya banyak pergaulan dengan rekan-rekan kerja saya guna mendukung produktivitas kerja.					
8	Kebijakan perusahaan yang jelas dalam memberhentikan karyawan yang melanggar peraturan perusahaan					
<b>Rekan Kerja</b>						
9	Kedekatan rekan-rekan kerja saya cukup dekat antara yang satu dengan yang lainnya.					
10	Saya puas bekerja dengan siapa saja tanpa membeda bedakan seseorang					

### 3. KEPEMIMPINAN (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Karisma (<i>Charisma</i>)</b>						
1	Pemimpin selalu memiliki ide yang kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya sehari hari					
2	Saya memiliki pemimpin yang mampu berkreasi dengan ide yang cemerlang					
<b>Inspirasional (<i>Inspirasioni</i>)</b>						
3	Pemimpin memiliki ide dan gagasan dalam memberikan solusi terkait permasalahan yang terjadi					
4	Saya selalu mendapatkan inspirasi dari pemimpin saya					
<b>Stimulasi Intelektual (<i>Intelektual Stimulation</i>)</b>						
5	Pemimpin selalu tegas dalam memberikan arahan dan sanksi kepada para karyawan					
6	Saya bekerja dengan pemimpin yang cerdas setiap harinya					
<b>Perhatian Individu (<i>Individualized Consideration</i>)</b>						
7	Pemimpin selalu menyikapi permasalahan dengan sikap yang dewasa					
8	Pemimpin saya selalu perhatian setiap harinya kepada semua karyawan tanpa membedakan orang					

#### 4. PELATIHAN KERJA (X2)

N O	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Instruktur</b>						
1	Saya memahami pelatihan yang diberikan karena Instruktur menguasai materi sehingga mampu menjelaskan materi dengan baik					
2	Saya mengerti pekerjaan saat ini karena pelatihan yang diberikan kepada saya dilakukan oleh Instruktur yang ahli dalam menyampaikan materi saat pelatihan					
<b>Peserta</b>						
3	Saya selalu bersemangat untuk mengikuti pelatihan					
4	Saya selalu memahami inti dari pelatihan yang dilakukan ketika saya sebagai peserta					
<b>Materi</b>						
5	Saya menguasai materi pelatihan, sehingga mampu menunjang pekerjaan					
6	Saya menguasai berbagai materi pelatihan yang diberikan dengan cepat.					
<b>Metode</b>						
7	Saya dapat dengan mudah memahami materi pelatihan karena materi yang diberikan lengkap					
8	Saya berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan program pelatihan					
<b>Tujuan</b>						
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat karena telah mengikuti pelatihan					
10	Setelah mengikuti pelatihan, Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih mudah dan cepat					
<b>Sasaran</b>						
11	Saya menjadi handal dan tanggap dalam Pekerjaan berkat pelatihan yang diberikan					
12	Pelatihan memotivasi saya agar dapat bekerja lebih baik lagi					

## TABULASI KUISIONER

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL
A01	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48
A02	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	41
A03	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
A04	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A07	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	44
A08	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	46
A09	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A12	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
A13	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	40
A14	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	43
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A16	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
A17	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	43
A18	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	41
A19	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	44
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A21	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	45
A22	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	45
A23	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	44
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A25	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	43
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A27	3	3	3	4	5	3	5	3	4	4	37
A28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A30	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	39
A31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A33	3	3	3	3	5	3	5	3	4	3	35
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
A35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A38	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	32
A39	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	42
A40	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43

A41	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	42
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A43	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A50	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
A51	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A56	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	45
A57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A59	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
A60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	TOTAL
A01	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	36
A02	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
A03	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	47
A04	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	40
A05	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
A06	4	3	3	3	3	5	4	3	4	3	35
A07	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	36
A08	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
A09	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	33
A12	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	46
A13	4	3	3	5	3	3	4	5	4	5	39
A14	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
A15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A18	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	44

A19	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	45
A20	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	44
A21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A22	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
A23	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	44
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A25	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	38
A26	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	44
A27	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	48
A28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A32	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	44
A33	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	38
A34	4	4	3	1	1	1	1	5	1	5	26
A35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	42
A37	3	3	3	2	5	5	5	5	5	5	41
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A42	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A46	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	37
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A48	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	47
A49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A51	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A53	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46
A54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
A55	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46
A56	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
A57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A59	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	47
A60	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	40

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A02	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	4	4	4	4	4	5	3	5	33
A05	5	5	5	5	5	3	4	4	36
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A07	5	4	4	5	4	5	3	4	34
A08	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A09	5	4	5	5	5	3	3	3	33
A10	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A11	4	4	4	4	4	4	4	5	33
A12	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A13	4	4	5	4	4	3	3	3	30
A14	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A16	5	5	4	4	4	4	4	5	35
A17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A18	4	4	5	5	5	4	4	4	35
A19	5	5	5	5	5	5	4	5	39
A20	5	5	5	4	4	4	5	4	36
A21	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A22	5	5	5	3	3	3	3	3	30
A23	5	5	4	3	3	4	4	5	33
A24	4	5	5	4	4	4	4	4	34
A25	5	5	5	5	5	4	5	5	39
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A27	4	3	4	5	4	4	4	4	32
A28	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A29	4	4	4	5	4	3	5	4	33
A30	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A31	5	4	3	3	3	3	3	3	27
A32	3	3	4	4	4	4	4	4	30
A33	3	3	3	3	3	4	3	4	26
A34	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A35	2	2	2	2	2	2	2	2	16
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A37	5	5	3	3	3	3	3	3	28
A38	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A39	4	5	4	4	4	4	4	4	33
A40	5	5	5	4	4	5	5	5	38
A41	4	5	4	4	4	3	4	3	31
A42	5	5	4	4	4	4	4	4	34



A23	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A25	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	55
A26	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
A27	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
A28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
A29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A30	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43
A31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A32	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
A33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A35	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A39	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	52
A40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A42	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	54
A43	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	56
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A45	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	52
A46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A49	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
A50	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	53
A51	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	50
A52	3	2	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	46
A53	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	56
A54	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	52
A55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A57	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	53
A58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
A60	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	43