

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN**

PROPOSAL

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

Nama : Nadila Indriani
NPM : 2205160389
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NADILA INDRIANI
NPM : 2105160389
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL MEDAN

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

Tan Penguji

Penguji I

Penguji II

Dr. LITA BISMALA, S.T., M.Si.

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Pembimbing

RINFASTUTI, S.E., M.M.

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Assoc. Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Tugas akhir ini disusun oleh:

Nama : NADILA INDRIANI
NPM : 2205160389
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
REGIONAL 1 MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing


RINI ASTUTI, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :
Ketua Program Studi Manajemen

Q Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


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


Dr. RADIMAN, S.E., M.Si



UMSU
Cerdas | Terpercaya

**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 PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Nadila Indriani
NPM : 2205160389
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Rini Astuti S.E., M.M.
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf
Bab 1	Ace	30/1-26	fi
Bab 2	Perbaiki Hipotesis sesuaikan dengan rumusan Masalah	3/2-26	fi
Bab 3	Ace	3/2-26	fi
Bab 4	Pada Pembahasan jelaskan pendapat peneliti & keterkaitannya dgn teori	27/3-26	fi
Bab 5	Kesimpulan sesuai hasil penelitian. from buktikan dg fenomena.	30/3-26	fi
Daftar Pustaka	Seluruh referensi tercantum pada daftar Pustaka.	2/4-26	fi
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Sidang Meja Hijau	2/4-26	fi

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi


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

Medan, 8 April 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing


RINI ASTUTI, S.E., M.M.



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

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

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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nadila Indriani
NPM : 2205160389
gram Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari tugas akhir ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, April 2026

Yang membuat pernyataan



Nadila Indriani

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Nadila Indriani

*Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Indonesia*

Email : nadilaindriani469@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Permasalahan yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pentingnya peningkatan kinerja karyawan, penerapan budaya organisasi yang efektif, gaya kepemimpinan yang tepat, serta kepuasan kerja yang masih perlu dioptimalkan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 80 responden yang merupakan karyawan tetap PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan bantuan software Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji 7 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya yang ada belum sepenuhnya diinternalisasi untuk mendorong kinerja secara optimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Nadila Indriani

Faculty of Economics and Business

Muhammadiyah University of North Sumatra, Medan, Indonesia

Email : nadilaindriani469@gmail.com

This study aims to determine the influence of organizational culture and leadership style on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. The research questions are the importance of improving employee performance, implementing an effective organizational culture, selecting an appropriate leadership style, and the need for optimization of job satisfaction. This study used a quantitative approach with an associative approach. Data were obtained by distributing questionnaires to 80 respondents, who were permanent employees of PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Data collection techniques used questionnaires and documentation, while data analysis was conducted using Partial Least Squares (SmartPLS) software to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the study prove that job satisfaction has a significant effect on employee performance. However, it was found that organizational culture did not significantly influence employee performance through job satisfaction, indicating that existing cultural values have not been fully internalized to drive optimal performance. Conversely, leadership style was proven to have a positive and significant effect on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This indicates that job satisfaction plays an important role in mediating the influence of leadership style on improving employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Keywords: organizational culture, leadership style, job satisfaction, employee performance.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur atas kehadiran Allah subhanahu wata'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat diberikan kesempatan untuk menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan”** guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pendidikan program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan baik dan tepat pada waktunya. Selanjutnya penulis mengucapkan shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad shalallahu'alaihi wasallam, yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dan jadi suri tauladan bagi kita semua.

Pada Kesempatan penulisan Tugas Akhir ini penulis telah menerima do'a, bimbingan, dukungan, dan nasehat dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kepada orang tua penulis, Ayahanda Abdul Muthalib dan Ibunda Ismawati yang tercinta, yang tidak sempat merasakan bangku perkuliahan. Tugas akhir ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis, yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan dan doa yang tulus serta segala upaya telah dilakukan oleh mama dan ayah

penulis dalam mencukupkan kebutuhan anaknya, sehingga penulis terus semangat dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan seluruh Civitas Akademik UMSU yang telah memberikan kesempatan bagi saya dalam melaksanakan Magang ini.
3. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M. Acc. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Rini Astuti, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk menuntun serta memberi arahan dan bimbingan Tugas Akhir.
9. Bapak dan Ibu dosen beserta Staff Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Seluruh Staff dan Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1
Medan

11. Kepada sahabat-sahabat seperjuangan tercinta, Natasha Azzahra Hsb,
Salsabila, Dzunnu Rain Ugamy, Siti Anggita Rahmadini, Astrid
Sandriana, Wulandari Dania Tasyaputri, Nadila Noviani, dan Audy
Augusty.

12. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri.
Terima kasih karena tetap kuat dengan cobaan yang terus datang, bisa
bertahan sampai sejauh ini dan berjuang sampai tugas akhir ini selesai.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih banyak
terdapat kesalahan dan masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis
sangat mengharapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang demi
kesempurnaan Tugas Akhir. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat untuk
memberikan informasi dan refrensi kepada kita semua.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang
telah membantu penyelesaian tugas akhir ini dan semoga dapat bermanfaat bagi
penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, 14 April 2026

Penulis,
Nadila Indriani
NPM: 2205160389

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian	10
1.6 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Kinerja	12
2.1.2 Kepuasan Kerja	19
2.1.3 Budaya Organisasi	24
2.1.4 Gaya Kepemimpinan.....	30
2.2 Kerangka Konseptual.....	37
2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	37
2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	38
2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	39
2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	40
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	40
2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	41
2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	42
2.3 Hipotesis.....	43

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	45
3.2 Definisi Operasional	45
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	46
3.3.1 Tempat Penelitian.....	46
3.3.2 Waktu Penelitian	47
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.4.1 Populasi	47
3.4.2 Sampel	48
3.5 Teknik Pengumpulan Data	49
3.5.1 Dokumentasi	49
3.5.2 Angket	50
3.6 Teknik Analisis Data	51
3.6.1 Analisa Outer Model	53
3.6.2 Analisa Inner Model.....	56
3.6.3 Uji Hipotesis	57

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data	59
4.1.1 Karakteristik Responden.....	59
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.2 Hasil Analisis Data	66
4.2.1 Analisis Model Pengukuran Outer Model	66
4.2.2 Analisis Model Struktural Inner Model.....	70
4.3 Pembahasan.....	75
4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	77
4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	79
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	80
4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	81

4.3.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	82
---	----

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran	85
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	86
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Survey Pra-Riset Tentang Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan	5
Tabel 1.2 Hasil Survey Pra-Riset Tentang Budaya organisasi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan	5
Tabel 1.3 Hasil Survey Pra-Riset Tentang Gaya Kepemimpinan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan	6
Tabel 1.4 Hasil Survey Pra-Riset Tentang Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan	7
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	45
Tabel 3.2 Rencana Jadwal Waktu Penelitian dan Proses Pembuatan Skripsi	47
Tabel 3.3 Populasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan ..	48
Tabel 3.4 Sampel Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan ...	49
Tabel 3.5 Skala Likert	50
Tabel 4.1 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 4.2 Klasifikasi Berdasarkan Usia	60
Tabel 4.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir	61
Tabel 4.4 Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	61
Tabel 4.5 Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X1).....	62
Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)	64
Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	65
Tabel 4.8 Outer Loading	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Discriminant Validity	69
Tabel 4.10 Hasil Uji Composite reliability	69
Tabel 4.11 Hasil Uji Cronbach's Alpha	70
Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square	71
Tabel 4.13 Hasil Uji F-Square.....	72
Tabel 4.14 Hasil Uji Dirrect Effects	73
Tabel 4.15 Hasil Uji Indirect Effect.....	74
Tabel 4.16 Hasil Uji Total Effect	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.8 Kerangka Konseptual.....	43
Gambar 4.1 Diagram Jalur Loading Factor.....	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era industri 4.0 yang dipenuhi dengan dinamika dan kompetisi yang ketat, perusahaan atau organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas dan dapat diandalkan, karena sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai keunggulan dan kesuksesan perusahaan. Menurut Kuruppu & Karunarathna (2021) Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam kelangsungan perusahaan, terutama di sektor perkebunan dan agrobisnis. Tidak seperti sektor manufaktur yang sangat tergantung pada mesin, industri perkebunan sangat intensif di mana hasil perusahaan merupakan gabungan langsung dari kinerja masing-masing karyawannya.

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan teknologi, mesin, dan modal melainkan sangat bergantung pada kinerja karyawan yang produktif, disiplin dan memiliki inisiatif tinggi. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal (Pramana et al., 2023). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan (Noviyanti et al., 2019). Kinerja karyawan yang optimal tidak terjadi secara kebetulan, tetapi dibentuk oleh suasana kerja yang mendukung dan bimbingan yang tepat. Kinerja merupakan hasil dari tugas dan tanggung jawab yang diambil. Kinerja juga bisa dipandang sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai suatu hasil kerja. Hasil dari pekerjaan itulah yang disebut dengan kinerja. Karyawan yang mempunyai sikap yang positif akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal yaitu, kemampuan dan keterampilan, motivasi, sikap dan kepuasan kerja, pengalaman dan pelatihan, komitmen terhadap organisasi. Sedangkan faktor eksternal yaitu, gaya kepemimpinan dan manajemen, lingkungan kerja, kompensasi dan insentif, budaya organisasi (Hidayat et al., 2024).

Upaya dalam mencapai keberhasilan suatu organisasi atau karyawan dalam mencapai tujuan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut di dalam perusahaan. Pola, norma, keyakinan, dan nilai tersebut dapat mempengaruhi cara kerja atau perilaku karyawan dalam organisasi, sehingga mempengaruhi kinerja mereka. Menurut Rizky (2022) budaya organisasi merupakan sistem atau pola pikir yang dimiliki oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan yang lain sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan (*beliefs*), nilai-nilai (*values*), dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan

pedoman tingkah laku. Sedangkan menurut Shahzad (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai pengikat sosial dan panduan perilaku karyawan dalam menghadapi tantangan operasional di lapangan. Kinerja optimal dari para karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya organisasi yang solid dan sehat. Budaya organisasi yang sehat dapat meningkatkan kinerja individu maupun kolektif dengan mendorong adaptabilitas, motivasi, kolaborasi, serta kemajuan menuju tujuan bersama (Atikah et al., 2012).

Selain budaya organisasi, untuk mencapai kinerja yang baik, organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan/instansi tersebut. Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memperhatikan gaya kepemimpinannya, karena gaya kepemimpinan mempengaruhi, mengarahkan anggota kelompok, serta menentukan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Tjahyanti & Chairunnisa (2021) menyatakan kepemimpinan juga mempunyai peran yang sangat penting untuk memenuhi berbagai kebutuhan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Pada penelitian sebelumnya menemukan bahwa perilaku kepemimpinan yang karismatik, direktif, dan partisipatif dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerakan, tingkah laku untuk berbuat baik yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar

sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Inspektorat & Solok, 2024). Kepemimpinan memainkan peran penting dalam perkembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang efektif, mencapai tujuan organisasi akan menjadi tantangan. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin menjalankan tugasnya dan bagaimana persepsi orang-orang yang dipimpin terhadapnya (Suaidy & Rony, 2023).

PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan berdiri pada tahun 1996 sebagai hasil penggabungan antara PT Perkebunan Nusantara III dan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Regional IV 1 Medan yaitu terdapat masalah yang berkaitan dengan kinerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Permasalahan yang terjadi yaitu terdapat permasalahan kinerja seperti karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, terdapat beberapa karyawan yang tidak dapat bekerja dengan baik, kurangnya kesadaran karyawan dalam menerapkan sikap disiplin kerja dalam pekerjaannya dan tidak cepat tanggap dalam menanggapi masalah yang ada dalam perusahaan. Masalah kepuasan kerja juga turut terlihat, dimana beberapa karyawan merasa hasil dari pekerjaan mereka kurang mendapat pengakuan sosial dari rekan kerja dan pimpinan sehingga menurunkan semangat dan kepuasan kerja karyawan, serta dapat menghambat produktivitas dan kerja sama dalam tim. Selain itu, budaya

organisasi juga menunjukkan kelemahan, seperti Kurangnya komunikasi yang efektif yang dapat memicu konflik antar karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pimpinan yang dinilai kurang memberikan arahan yang jelas dan perhatian secara optimal terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya.

Tabel 1.1
Hasil Survey Pra-Riset Tentang Kinerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya merasa kualitas pekerjaan saya sudah sangat memenuhi atau bahkan berada pada standar yang ditentukan	60%	40%
2	Saya jarang menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan target yang sudah ditetapkan	67%	33%
3	Saya dapat beradaptasi dengan cepat menyesuaikan diri ketika terjadi perubahan dalam pekerjaan	73%	27%
4	Saya merasa tidak mampu mencapai target yang sudah ditetapkan oleh organisasi	67%	33%

Hasil survei pra-riset pada 15 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menunjukkan bahwa 40% karyawan merasa merasa kualitas pekerjaannya tidak memenuhi standar yang ditentukan, 33% karyawan merasa merasa tidak mampu mencapai target pekerjaan yang ditetapkan, 27% karyawan tidak dapat beradaptasi dengan cepat menyesuaikan diri ketika terjadi perubahan dalam pekerjaan, 33% karyawan merasa tidak mampu mencapai target pekerjaan yang ditetapkan.

Tabel 1.2
Hasil Survey Pra-Riset Tentang Budaya Organisasi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Budaya organisasi memiliki nilai yang jelas dan sudah diterapkan secara konsisten	67%	33%
2	Budaya organisasi mendukung kerja sama dalam tim dan komunikasi	73%	26%

	yang terbuka		
3	Tidak adanya penghargaan prestasi karyawan atau pengakuan yang cukup terhadap keberhasilan tim di dalam organisasi	73%	26%
4	Budaya organisasi tidak mendukung karyawan dalam pengambilan risiko untuk ide-ide baru	33%	67%

Hasil survei pra-riset pada 15 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menunjukkan bahwa 33% beberapa karyawan merasa budaya organisasi belum diterapkan secara konsisten di kehidupan sehari-hari, 26% karyawan merasa budaya organisasi belum mendukung kerja sama dalam tim dan komunikasi yang terbuka, 26% karyawan merasa tidak ada penghargaan atau pengakuan yang cukup terhadap keberhasilan tim dalam organisasi, 33% karyawan merasa budaya organisasi tidak mendukung pengambilan resiko untuk ide-ide yang baru.

Tabel 1.3
Hasil Survey Pra-Riset Tentang Gaya Kepemimpinan Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Gaya kepemimpinan atasan saya membuat saya merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas	53%	47%
2	Atasan saya memberikan arahan dan bimbingan dengan jelas tentang tugas yang diberikan	47%	53%
3	Atasan saya jarang memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengembangan saya	67%	33%
4	Atasan saya tidak melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan terkait pekerjaan saya	60%	40%

Hasil survei pra-riset pada 15 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menunjukkan bahwa 53% karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan atasannya membuat karyawan kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas, 53% karyawan merasa atasannya tidak memberikan arahan dan bimbingan dengan jelas tentang tugas yang berikan, 67% karyawan merasa bahwa atasannya jarang memberikan

umpan balik yang konstruktif, 60% karyawan merasa atasannya tidak melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan.

Tabel 1.4
Hasil Survey Pra-Riset Tentang Kepuasan Kerja Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya merasa gaji dan tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya	47%	53%
2	Saya merasa peluang yang ada kurang diberikan oleh organisasi untuk pengembangan karir	60%	40%
3	Saya merasa kurang dihargai oleh rekan kerja dan atasan atas pencapaian saya	53%	47%
4	Saya merasa nyaman dengan kondisi lingkungan dan fisik tempat saya bekerja	67%	33%

Hasil survei pra-riset pada 15 karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan menunjukkan bahwa 53% karyawan merasa kurang puas dengan gaji dan tunjangan yang diterima, 60% karyawan merasa kurangnya peluang yang diberikan organisasi dalam pengembangan karir, 53% karyawan merasa kurang dihargai oleh sesama rekan kerja atas pencapaian pekerjaannya, 33% merasa kurang nyaman dengan kondisi lingkungan fisik tempatnya bekerja.

Berdasarkan pernyataan dan penjelasan di atas sekali lagi penulis berusaha membuktikan benarkah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kinerja karyawan serta apakah benar-benar faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan ”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan riset yang penulis lakukan, maka penulis dapat mengetahui masalah yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat nilai-nilai organisasi belum diterapkan secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari didalam lingkungan perusahaan/instansi, kurangnya kesadaran akan disiplin kerja, serta adanya kendala komunikasi yang berpotensi memicu konflik.
2. Terdapat pemimpin yang dinilai kurang memberikan arahan secara jelas dan jarang memberikan umpan balik konstruktif, sehingga membuat karyawan merasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan tugas.
3. Terdapat beberapa karyawan merasa hasil pekerjaan mereka kurang mendapat pengakuan sosial, adanya ketidakpuasan terkait gaji dan tunjangan, serta keterbatasan peluang untuk pengembangan karier.
4. Terdapat karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta hasil survei menunjukkan bahwa karyawan merasa kualitas kerjanya belum bisa memenuhi standar dan merasa belum mampu mencapai target.

1.3 Batasan Masalah

Menurut Afandi (2021) mengemukakan terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a) Kemampuan
- b) budaya kerja
- c) kepribadian dan minat kerja
- d) kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja

- e) tingkat motivasi pekerja
- f) kompetensi
- g) fasilitas kerja
- h) kepemimpinan
- i) disiplin kerja

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun di dalam penelitian peneliti tidak akan membahas secara keseluruhan untuk menghindari meluasnya permasalahan, maka penelitian ini dibatasi pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
6. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?

7. Apakah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai Berikut:

1. Manfaat Teoritis

Sebagai sarana untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan, serta mengenal langsung lingkungan kerja yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, serta menerapkan langsung teori yang telah dipelajari selama masa kuliah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk memahami betapa pentingnya sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan dan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi masukan yang bermanfaat bagi perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kegiatan dengan cara kualitas serta jumlah yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya, suatu aktivitas yang amat penting sebab dapat dipakai sebagai skala kesuksesan organisasi dalam mendekati visi serta tujuan organisasi (Sari et al., 2023). kinerja pekerjaan yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dapat dicapai dan dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan mengemban tanggung jawab yang diberikan oleh atasan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kembali kinerja karyawan, maka salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah menyangkut gaya kepemimpinan agar menjadi lebih baik (Wibowo, 2020).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Astuti & Prayogi, 2018). Pada dasarnya kinerja sangat mempengaruhi kualitas dari suatu perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan dari jalannya suatu perusahaan dari tahun ke tahun

yang dihasilkan oleh sumber daya manusia yang memiliki perusahaan sesuai standar kerja yang telah ditetapkan (Farisi et al., 2020).

Menurut Meutia et al (2022) kinerja mengacu pada kemampuan seorang pekerja untuk memenuhi kewajibannya baik dari segi kualitas pekerjaan yang mereka lakukan dan kuantitas yang mereka hasilkan. Kinerja adalah gambaran tentang kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

Berdasarkan menurut para ahli pengertian kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

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

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

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

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau 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 di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13. Disiplin kerja

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

Pendapat lain menurut Latief et al (2018) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kompensasi
2. Lingkungan kerja
3. Budaya organisasi
4. Kepemimpinan dan motivasi kerja
5. Disiplin kerja
6. Kepuasan kerja
7. Komunikasi dan faktor faktor lainnya.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dalam pekerjaan mereka. Menurut Kasmir (2016) penilaian kinerja sangat penting untuk mencapai target perusahaan sehingga mampu meningkatkan laba yang pada akhirnya mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh karyawannya. Penilaian kinerja merupakan salah satu bentuk evaluasi kinerja bagi karyawan yang ditentukan apakah sudah sesuai dengan target yang ditetapkan atau belum.

Sedangkan menurut Latief et al (2018) menyatakan bahwa penilaian kerja ini diarahkan sebagai upaya untuk mampu mengembangkan potensi karyawan karena melalui hasil yang diperoleh dari proses penilaian kinerja seorang karyawan yang nantinya akan dapat dijadikan sebagai bahan referensi perusahaan untuk bertindak dalam memberikan reward atau penghargaan kepada karyawan.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut Rapyogha et al (2022) terdapat 6 indikator kinerja, sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Maju dan mundurnya perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas kerja para karyawannya. Dalam hal ini karyawan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang diukur melalui kualitas tugas yang berhasil dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.

2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh karyawan. Kuantitas pekerjaan ini harus dibandingkan antara rencana dan target yang telah ditentukan sebelumnya dengan pencapaian yang mampu diraih karyawan sehingga relatif memudahkan pengukuran dan penilaian kuantitas kerja.

3. Ketepatan waktu

Target pekerjaan yang ingin atau yang akan dicapai oleh karyawan harus ditentukan waktunya sehingga ketepatan waktu menjadi salah satu indikator keberhasilan.

4. Efektifitas

Semakin besar penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu yang sudah direncanakan, mengindikasikan tidak efektifnya kinerja perusahaan, begitu pula sebaliknya.

5. Kemandirian

Sikap mandiri merupakan salah satu indikator dalam mengukur kinerja karyawan dengan tidak mengabaikan kemampuan bekerja dalam tim. Kemampuan team work sangat memerlukan sikap mandiri dari seorang.

6. Komitmen

Menentukan motivasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu komitmen karyawan yang merupakan bagian dan aset perusahaan harus mendapat perhatian dari pihak manajemen.

Sedangkan menurut Sutrisno et al (2022) menyatakan ada beberapa indikator kinerja dalam pekerjaan:

1. Kualitas

Kualitas terhadap kinerja karyawan mengacu pada tingkat kesesuaian hasil kerja karyawan dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kualitas kerja yang tinggi berarti karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya dengan tepat waktu, sesuai dengan spesifikasi, dan dengan tingkat akurasi yang tinggi.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja atau pencapaian suatu tujuan berdasarkan jumlah atau besaran yang dapat dihitung. Indikator ini berfokus pada berapa banyak sesuatu telah diselesaikan, seberapa cepat sesuatu telah diselesaikan, atau seberapa sering sesuatu terjadi.

3. Kerja sama

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dapat memengaruhi karyawan secara positif atau negatif, tergantung pada bagaimana mereka memandang pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Perasaan ini mencakup hal-hal seperti besaran gaji yang diterima, peluang untuk pengembangan karier, hubungan dengan rekan kerja, lokasi tempat kerja, jenis pekerjaan yang dilakukan, struktur organisasi perusahaan, dan seberapa baik mereka diawasi (Nikmat & Hidayat, 2022). Sedangkan menurut Ramadhani dan Priyanti (2022) Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap umum terhadap perbedaan penghargaan yang diterima dan yang seharusnya diterima.

Menurut Rahmawati et al (2020) Kepuasan kerja merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan di dalam organisasi. Karena dengan adanya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan dalam bekerja, maka akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan indikator penting yang dapat memengaruhi seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan. Ketika pekerja merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung bertahan lebih lama, dan loyalitas terhadap perusahaan. Di sisi lain,

karyawan yang tidak puas cenderung merasa stres, mengalami masalah dengan rekan kerja, dan meninggalkan pekerjaan mereka, yang dapat merugikan perusahaan (Sulaiman & Winata, 2025).

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan yang terlihat pada sikap saat mereka bekerja kepada perusahaan/instansi, yang berdampak pada pekerjaan dan lingkungan kerja. Jika seorang karyawan merasa senang saat menghadapi sesuatu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, mereka cenderung merasa puas.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang memiliki dampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan, dan pengaruh dari faktor-faktor ini bermacam-macam tergantung pada karakteristik individu. Busro (2018) mengidentifikasi empat faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja seseorang, sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi: Hal ini berkaitan dengan bagian psikologis seseorang yang bisa memengaruhi rasa puas dalam bekerja, seperti ketertarikan pada pekerjaan, kenyamanan pada saat bekerja, sikap terhadap pekerjaan, serta kemampuan dan bakat yang dimiliki.
2. Faktor Sosial: Hal ini melibatkan hubungan sosial di tempat kerja, seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan orang yang memiliki jenis pekerjaan yang berbeda. Faktor sosial ini juga berpengaruh terhadap rasa puas dalam bekerja.

3. Faktor Fisik: Hal ini berkaitan dengan kondisi fisik di lingkungan kerja, seperti jenis pekerjaan itu sendiri, cara mengatur waktu, istirahat yang diberikan, peralatan kerja, cahaya, sirkulasi udara, serta kondisi kesehatan dan usia karyawan.
4. Faktor Finansial: Hal ini mencakup aspek uang dalam pekerjaan, seperti sistem penggajian, besarnya upah, jaminan sosial, tambahan tunjangan, fasilitas yang diberikan, serta kemungkinan naik jabatan di dalam organisasi.

Pendapat lain menurut Tumanggor (2020) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. kepemimpinan atau gaya kepemimpinan
2. Budaya Organisasi
3. Gaji atau upah
4. Kompetensi dan faktor lainnya

2.1.2.3 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut Ramadhani dan Priyanti (2022) tujuan utama dari kepuasan kerja adalah menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Manfaat kepuasan kerja meliputi peningkatan semangat kerja, pengurangan tingkat turnover, dan penciptaan hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen.

Sedangkan menurut pendapat Umam (2018) ada beberapa manfaat kepuasan kerja untuk organisasi, sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Produktivitas. Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat dipastikan memiliki produktivitas kerja maksimal. Apabila perusahaan mampu menjaga kadar kepuasan kerja untuk para karyawan, maka produktivitas seluruh divisi dapat terus meningkat dari waktu ke waktu.
- 2) Menumbuhkan Sikap Loyalitas. Kepuasan kerja yang tumbuh karena kebutuhan emosional mereka terpenuhi. Berawal dari rasa senang tersebut, kesetiaan karyawan pada perusahaan/instansi mulai tumbuh dan membuat komitmen organisasi. Sehingga perusahaan akan memiliki para pekerja terbaiknya dalam jangka waktu yang lama.
- 3) Menurunnya Tingkat Ketidakhadiran. Apabila karyawan merasa tidak nyaman dan tertekan dalam kantor, tentu keinginan untuk absen akan timbul. Akibatnya, karyawan akan berusaha untuk tidak hadir dengan berbagai alasan. Namun, apabila perusahaan dapat memberikan lingkungan kerja yang positif, tentu karyawan akan senang dan betah berada dikantor, sehingga tingkat kehadiran akan menurun.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Widodo dalam Nabawi (2019) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Gaji, yaitu sejumlah bayaran yang diberikan kepada seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya, apakah jumlahnya cukup memenuhi kebutuhan dan dirasa adil atau tidak.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas atau aktivitas yang dilakukan seseorang, apakah pekerjaan tersebut memberikan rasa puas atau tidak.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman yang sering berinteraksi dengan seseorang dalam menjalankan tugas. Seseorang dapat merasa nyaman atau tidak nyaman dalam berinteraksi dengan rekan kerjanya.
4. Atasan, yaitu orang yang memberikan instruksi atau arahan dalam melakukan pekerjaan. Cara atasan memberi perintah bisa membuat seseorang merasa tidak nyaman atau sebaliknya, dan hal ini bisa memengaruhi rasa puas dalam bekerja.
5. Promosi, yaitu kesempatan seseorang untuk naik jabatan. Seseorang dapat merasa memiliki peluang besar untuk mendapat promosi atau tidak, dan ini juga berpengaruh pada tingkat kepuasan kerjanya.
6. Lingkungan kerja, yaitu kondisi fisik dan psikologis di tempat bekerja.

Sedangkan menurut Yusuf (2017) mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- 1) Kepuasan Finansial
- 2) Kepuasan Fisik
- 3) Kepuasan Psikologis

4) Kepuasan Sosial

2.1.3 Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya merupakan sistem nilai yang berkembang di dalam organisasi berupa kebiasaan yang berlangsung lama dan bersifat menetap, ditaati dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai yang berkembang ini dijalankan menjadi suatu kode etik, visi, misi, atau peraturan yang baku untuk mengatur apa yang boleh dan yang tidak untuk dilakukan (Pakpahan & Legi, 2022).

Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi adalah sebuah sistem, budaya, nilai-nilai atau norma yang memiliki makna kebersamaan yang dianut oleh anggota/karyawan organisasi tersebut sehingga dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya (Rahman & Setia, 2022).

Menurut Armansyah & Kusponco (2022) budaya organisasi merupakan salah satu alat manajemen dalam organisasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipegang erat dan disebarkan secara luas oleh seluruh

anggota organisasi, sehingga membedakannya dari organisasi lain. Jika sebagian besar karyawan memiliki pendapat yang sama mengenai visi, misi, dan nilai organisasi, maka budaya organisasi tersebut dianggap kuat. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan pendapat yang besar mengenai hal tersebut, maka budaya organisasi tersebut dianggap lemah (Tecoalu et al., 2022). Berdasarkan menurut para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah Budaya organisasi adalah sistem, nilai, dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi sebagai pedoman dalam bersikap, berperilaku, berkomunikasi, serta menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Nursansiwi et al (2024) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi:

1. Kepemimpinan

Pemimpin yang memegang peran penting dalam membentuk dan membawa pengaruh pada budaya organisasi. Mereka memberikan teladan melalui tindakan dan keputusan mereka, serta memiliki kemampuan untuk memengaruhi nilai-nilai yang dihargai dalam organisasi.

2. Nilai dan visi organisasi

Nilai-nilai inti serta visi organisasi yang menentukan tujuan, arah dan pedoman moral yang diikuti. Budaya organisasi biasanya berkembang sekitar nilai-nilai ini.

3. Struktur organisasi

Bagaimana cara organisasi diatur, apakah memiliki hierarki yang ketat atau struktur yang lebih rata, yang dapat memengaruhi budaya organisasi. Struktur yang lebih fleksibel cenderung mendukung budaya yang lebih inklusif dan kreatif.

4. Sumber daya manusia

Karyawan membentuk sumber daya organisasi melalui interaksi dan sikap harian mereka. Proses perekrutan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan dapat memengaruhi karakter budaya organisasi.

5. Komersialisasi dan strategi bisnis

Industri di mana organisasi beroperasi serta strategi bisnis yang digunakan akan memengaruhi budaya organisasi. Misalnya, industri kreatif cenderung mendorong budaya yang lebih fleksibel dan inovatif.

6. Komitmen terhadap keseimbangan kerja hidup

Sikap organisasi terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi juga memengaruhi budaya organisasi dalam mendukung keseimbangan.

7. Komunikasi

Informasi yang disampaikan dan cara anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain memegang peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Komunikasi yang terbuka dan jujur bisa membantu membangun kepercayaan di antara anggota.

8. Perubahan organisasi

Cara organisasi menghadapi perubahan, baik perubahan dalam struktur maupun strategi, memengaruhi bagaimana budaya organisasi berkembang.

9. Kebijakan dan prosedur

Kebijakan internal dan prosedur kerja dalam organisasi juga memengaruhi budaya. Kebijakan yang mendukung keadilan, inklusivitas, dan pertumbuhan karyawan dapat menciptakan budaya yang positif.

10. Diversitas dan Inklusivitas

Sikap organisasi terhadap perbedaan seperti gender, budaya, latar belakang, dan pandangan bisa memengaruhi budaya organisasi secara besar.

11. Reward dan Pengakuan

Cara organisasi memberikan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan juga membentuk budaya organisasi. Memberikan penghargaan untuk prestasi individu atau kelompok bisa memengaruhi cara budaya berkembang.

12. Kondisi Ekonomi dan Lingkungan Bisnis

Faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, persaingan, dan perkembangan teknologi dapat mempengaruhi budaya organisasi.

Pendapat lain menurut Cahyadi et al (2023) berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yang ditemukan:

1. Faktor Internal

Faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan, seperti kepemimpinan, motivasi, dan struktur organisasi.

2. Faktor Personal

Faktor-faktor yang berkaitan dengan karakter personal, seperti sikap, nilai, dan kepribadian karyawan.

3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dapat mempengaruhi budaya organisasi dan memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama akan nilai dan norma organisasi.

4. Gaya Manajemen dan Kepemimpinan

Gaya manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi.

2.1.3.3 Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Sutrisno (2019) budaya organisasi memiliki beberapa tujuan penting di dalam suatu organisasi yaitu:

- 1) Budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 3) Bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.
Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan.
- 4) Untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- 5) Mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standart-standart yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

- 6) Mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.

Sedangkan pendapat lain menurut Robbins (2015) tujuan adanya budaya organisasi didalam suatu perusahaan ataupun organisasi yaitu:

1. Menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggotaanggota organisasi.
3. Meningkatkan stabilitas sosial.
4. Memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri.

2.1.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono dalam Daslim & Goh (2023) terdapat indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovatif dan memperhitungkan risiko setiap karyawan harus peka terhadap berbagai masalah yang bisa menimbulkan kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan perhatian yang detail terhadap setiap masalah dalam melakukan pekerjaan, yang menunjukkan ketelitian dan kehati-hatian karyawan dalam menjalankan tugas.
3. Berorientasi pada hasil yang ingin dicapai. Supervisi yang dilakukan manajer terhadap bawahannya merupakan cara untuk mengarahkan dan memberdayakan mereka. Melalui supervisi ini, tujuan organisasi, kelompok, serta anggotanya dapat dijelaskan secara jelas.

4. Berorientasi pada kepentingan semua karyawan. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan oleh tim kerja, di mana kerja sama dalam tim dapat terbentuk jika manajer mampu melakukan supervisi yang baik terhadap bawahannya.
5. Agresif dalam bekerja. Produktivitas tinggi dapat dicapai apabila kinerja karyawan mampu memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Kinerja yang baik berarti memiliki kemampuan dan keterampilan yang memenuhi standar produktivitas serta didukung oleh disiplin dan kerja yang tekun.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu menjaga kesehatan fisiknya agar tetap dalam kondisi prima, kondisi ini hanya bisa dicapai jika secara teratur mengonsumsi makanan bergizi sesuai anjuran ahli gizi.

Sedangkan menurut Arifudin et al (2020) indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi tim
4. Keagresifan

2.1.4 Gaya Kepemimpinan

2.1.4.1 Penegertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rifai (2024) Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang yang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah kelompok atau organisasi. Seorang pemimpin bertugas

memberi arahan, menunjukkan visi, dan memberi semangat kepada anggota timnya agar mereka bisa bekerja dengan baik dan tetap selaras dengan tujuan yang sudah ditentukan. Sedangkan menurut Nurjaya et al (2020) gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan memimpin dan memengaruhi para pengikutnya (bawahannya). Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok dalam membentuk gaya yang kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah cara khas yang digunakan seorang pemimpin untuk memandu dan memengaruhi timnya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini tidak hanya melibatkan tindakan yang diambil, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mengelola tim serta sikap dan kecerdasan pribadi pemimpin. Karena itu, seorang pemimpin yang baik tidak hanya diikuti oleh orang lain, tetapi juga dihormati dan dicermati karena cara mereka memimpin (Masmida 2023). Menurut Faizal et al (2019) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bertindak, berbicara, dan berinteraksi dengan orang lain untuk mempengaruhi mereka agar mengambil tindakan tertentu. Gaya ini melibatkan perilaku atau metode tertentu yang dipilih dan digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan tindakan orang-orang dalam suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi, membimbing, memotivasi, dan mengendalikan

anggota timnya menggunakan metode tertentu, sehingga tim dapat menyelesaikan tugas-tugas kerja mereka secara efektif dan efisien (Rezeki, 2023). Berdasarkan defnisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan kesuksesan dan kemenangan dalam suatu organisasi. Untuk mencapai kesuksesan organisasi terssebut, maka seorang pemimpin membutuhkan bantuan dari orang lain.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Sodikin (2024) menyatakan ada tujuh faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Kepribadian dan nilai-nilai pribadi

Kepribadian seseorang sangat mempengaruhi bagaimana cara mereka memimpin. Beberapa orang cenderung lebih ketat dan dominan, sementara yang lain lebih terbuka dan membiarkan tim mereka mengambil keputusan. Keyakinan pribadi mereka, seperti keadilan, kejujuran, dan kepedulian, juga membentuk cara mereka memimpin.

2. Pengalaman dan Latar belakang

Pengalaman kerja sebelumnya, latar belakang pendidikan, dan budaya dapat memengaruhi cara seseorang memimpin. Misalnya, seseorang yang pernah bekerja di tempat di mana orang-orang sering bekerja sama mungkin lebih menyukai gaya kepemimpinan yang melibatkan semua orang dalam pengambilan keputusan.

3. Situasi dan lingkungan kerja

Gaya kepemimpinan biasanya perlu disesuaikan tergantung pada situasi. Saat terjadi krisis, seorang manajer mungkin perlu bertindak lebih tegas untuk mengambil keputusan yang cepat dan jelas. Namun, dalam situasi yang tenang dan rutin, membiarkan orang lain mengambil inisiatif bisa lebih efektif.

4. Tipe dan kebutuhan tim: Ciri-ciri dan kebutuhan suatu tim dapat memengaruhi gaya kepemimpinan. Tim yang berpengalaman dan mandiri mungkin lebih diuntungkan dengan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan dan otonomi, sementara tim yang kurang berpengalaman mungkin memerlukan bimbingan dan dukungan yang lebih banyak.

5. Budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, dan gaya kepemimpinan seringkali perlu disesuaikan dengan budaya tersebut. Organisasi dengan budaya inovatif mungkin mendorong gaya kepemimpinan yang eksperimental dan terbuka terhadap risiko, sementara organisasi dengan budaya konservatif mungkin lebih menyukai gaya kepemimpinan yang hati-hati dan berbasis aturan.

6. Model kepemimpinan yang dipelajari

Banyak pemimpin mengembangkan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan model atau mentor yang mereka kagumi. Pengaruh atasan mereka atau pemimpin sukses lainnya dapat membentuk cara mereka memimpin.

7. Pembelajaran berkelanjutan

Seiring berjalannya waktu, para pemimpin menerima umpan balik dari bawahan, rekan kerja, dan hasil kinerja mereka sendiri. Umpan balik ini menjadi masukan penting bagi seorang pemimpin, membantu mereka menyesuaikan dan mengembangkan gaya kepemimpinan mereka agar lebih efektif.

Pendapat lain menurut H. Joseph Reitz dalam Siregar et al (2024) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian, meliputi nilai-nilai, pengalaman masa lalu, dan latar belakang yang memengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.
2. Ekspektasi dan sikap atasan terhadap bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, ekspektasi dan sikap bawahan yang memengaruhi cara seorang pemimpin memilih gaya kepemimpinannya.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas yang diambil menjadi tanggung jawab oleh yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi, hal ini memengaruhi ekspektasi dan perilaku bawahan.
6. Ekspektasi dan perilaku rekan kerja, hal ini juga dapat memengaruhi gaya kepemimpinan.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Wibowo (2017) menyatakan empat jenis gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik (*charismatic leadership*): kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang yang mengikuti karena memiliki bakat

luar biasa dan daya tarik yang kuat. Orang-orang yang mengikuti pemimpin penuh daya tarik karena merasa terinspirasi, merasa benar dan merasa penting.

2. Gaya kepemimpinan transaksional (Transactional Leadership): Bentuk kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai tujuan saat ini secara efisien, dengan menghubungkan hasil kerja karyawan dengan sistem pembayaran hadiah dan memastikan bahwa para pekerja memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas mereka.
3. Gaya kepemimpinan transformasional (Transformational Leadership): Cara berpikir tentang kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin mengubah sebuah tim atau organisasi dengan membuat, menyampaikan, dan membangun model visi untuk organisasi atau bagian kerja, serta memberi semangat kepada para pekerja agar mereka berusaha mencapai visi tersebut.
4. Gaya kepemimpinan visioner (Visionary Leadership): Kemampuan dalam menjelaskan sebuah visi masa depan yang realistis, terpercaya, dan menarik bagi organisasi atau bagian dari organisasi tersebut, yang terus berkembang dan menjadi lebih baik daripada sebelumnya. Visi yang tepat dipilih dan diterapkan dapat memberikan semangat dan energi, dengan memakai keterampilan, kemampuan, bakat, serta sumber daya yang ada untuk mewujudkannya.

Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin menurut (Karya 2023), yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoriter (Authoritative Style): Gaya kepemimpinan ini menggabungkan beberapa perilaku atau pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin adalah satu-satunya yang memutuskan, mengendalikan, dan mengarahkan anggota organisasi dan aktivitasnya guna mencapai tujuan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan demokratis (Democratic Style): Gaya kepemimpinan yang mengutamakan manusia sebagai faktor utama dalam proses kepemimpinan, dengan fokus pada pembangunan hubungan yang baik dengan semua anggota organisasi.
3. Gaya kepemimpinan bebas: Gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa anggota organisasi bisa membuat keputusan sendiri atau mengurus urusan mereka sendiri, dengan sedikit bimbingan atau petunjuk dari pemimpin, agar mereka bisa menyelesaikan tugas utama mereka sesuai dengan tugas utama organisasi.

2.1.4.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahyuni et al (2023) menyatakan ada beberapa indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan Pengambilan Keputusan
Ini adalah cara sistematis untuk mempertimbangkan berbagai opsi dan memilih tindakan apa yang dianggap sebagai pilihan terbaik.
2. Kemampuan Motivasi
Dorongan yang membuat anggota organisasi bersedia dan siap menggunakan keterampilan, usaha, dan waktu mereka untuk

melaksanakan tanggung jawab dan memenuhi kewajiban mereka, dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

3. Kemampuan Berkomunikasi adalah keterampilan untuk menyampaikan pesan, ide, atau pemikiran kepada orang lain dengan cara yang memastikan mereka memahami apa yang dikatakan, baik secara langsung melalui berbicara maupun secara tidak langsung.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Ketika seorang pemimpin ingin orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan pengaruh pribadi atau wewenang secara efektif dan tepat untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Hal ini termasuk memberi tahu orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang berbeda, mulai dari tegas hingga meminta, bahkan mengancam.

Sedangkan pendapat lain menurut (Paramita, 2017) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan
- 2) Kemampuan memotivasi
- 3) Kemampuan berkomunikasi
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan
- 5) Kemampuan mengendalikan emosi

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk cara karyawan berperilaku dan melakukan pekerjaan, karena nilai, norma, serta kebiasaan yang ada di dalam organisasi akan

memengaruhi bagaimana karyawan bekerja dan berinteraksi dengan orang lain. Budaya organisasi yang dimiliki perusahaan sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang diterapkan. Hal ini berpengaruh pada cara kelompok dan individu bekerja dalam organisasi. Jika budaya organisasi kuat, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang baik. Namun sebaliknya, jika budaya organisasi lemah maka lingkungan kerja menjadi buruk dan akan menghalangi pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Shahzad (2014) budaya organisasi berperan sebagai pengikat sosial dan panduan perilaku karyawan dalam menghadapi tantangan operasional di lapangan. Kinerja yang optimal dari karyawan dapat meningkat dengan menerapkan budaya organisasi yang kuat dan sehat. Hasil penelitian Anggara et al (2022) membuktikan bahwa budaya yang ditetapkan dalam organisasi yang baik, diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Pada dasarnya budaya organisasi berkaitan dengan pemberdayaan karyawan di perusahaan, sehingga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan hal penting yang mempengaruhi hasil kerja karyawan di dalam sebuah organisasi. Para ahli banyak meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat

meningkatkan produktivitas, motivasi, serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lempoy et al (2025) gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam membentuk budaya kerja dan menggerakkan semangat karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Gaya kepemimpinan tidak hanya fokus pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan potensi, dukungan emosional serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena budaya mencerminkan nilai, norma, dan praktik kerja yang membentuk lingkungan kerja dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Wahyudi et al (2019) Budaya organisasi adalah ciri khas yang dimiliki oleh sebuah organisasi, berupa aturan-aturan perilaku dan nilai-nilai yang dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi, yang digunakan sebagai dasar dalam menentukan cara mereka bertindak dan berperilaku di dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian (Hajani, 2020); (Daslim & Goh, 2023); (Nurshadrina & Rahmawati, 2024); (Polgan et al., 2024); (Pratiwi et al., 2024) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Siagian & Khair (2018) gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang efektif berpotensi menghasilkan kolaborasi yang harmonis antara atasan dan bawahan, sehingga keduanya dapat meraih apa yang mereka harapkan, termasuk kepuasan dalam bekerja (Kurniawan et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Sasongko, 2021); (Kurniawan et al., 2021); (Sewang et al., 2023), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Augustine et al (2022) Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan seorang karyawan terhadap pekerjaannya, atau bisa juga diartikan sebagai tingkat kebahagiaan yang berkaitan dengan pekerjaan. Karena itu, kepuasan kerja menjadi salah satu topik penelitian yang paling sering dibahas dalam bidang psikologi organisasi.

Kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif yang dimiliki seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup respons emosional terhadap berbagai aspek seperti tugas kerja, lingkungan, gaji, rekan kerja, dan peluang pengembangan. Ini merupakan tolak ukur

seberapa kuat seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian (Gunawan, 2014); (Nabawi, 2019); (Sasongko, 2021); (Ibura et al., 2025); (Mulainudin & Irawan, 2023); (Hanantyasari et al., 2023) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Budaya organisasi positif dan kuat sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama melalui kepuasan kerja yang menjadi faktor penghubung. Budaya organisasi yang mendukung, seperti komunikasi yang berjalan dua arah, kerja sama tim yang baik, serta pengakuan terhadap jasa dan peran mereka, mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan rasa puas mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki nilai yang sesuai dengan organisasi, dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka akan termotivasi dan akan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi mencakup nilai-nilai dan norma yang dipegang dan dijalankan oleh sebuah organisasi dalam lingkungannya. Budaya ini memengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian (Nur et al., 2025); (Khairifath et al., 2025); (Pratiwi et al.,

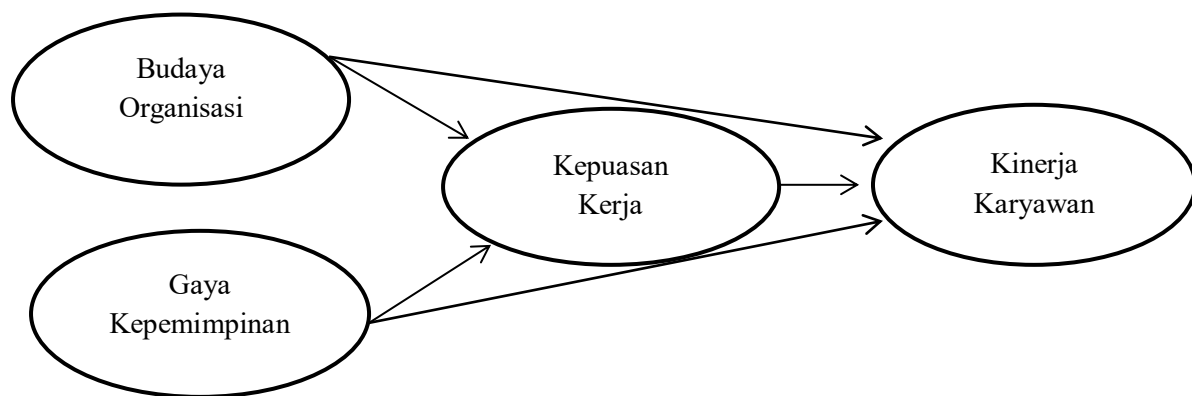
2024), menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan mempunyai dampak besar terhadap hasil kerja karyawan, baik langsung maupun melalui kepuasan kerja yang menjadi faktor penghubung. Pemimpin yang bisa memberikan petunjuk yang jelas, dukungan, serta membangun suasana kerja yang positif akan membuat karyawan lebih senang dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Peran seorang pemimpin bukan hanya soal memberi perintah, tapi bagaimana ia hadir memberikan dukungan dan arahan yang jelas. Saat pemimpin mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, karyawan akan merasa lebih bahagia, dan rasa puas itulah yang secara alami memicu mereka untuk memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2022), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian (Latuharhary et al., 2025); (Hanafi, 2023); (J. Sari, 2018); (Hulu et al., 2024), menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.8
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai dapat dibuktikan dengan data yang terkumpul. Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- 3) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

- 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- 6) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- 7) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019), merupakan suatu metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau scientific karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasionalisasi yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tertentu.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Literatur
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja individu yang diukur dari kualitas dan kuantitas dalam pencapaian tugas sesuai standart dan tanggung jawab yang telah diberikan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama	Raprayogha et al (2022) Sutrisno (2019)

Variabel	Definisi	Indikator	Literatur
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang secara positif dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Atasan 5. Promosi 6. Lingkungan kerja	Widodo dalam Nabawi (2019)
Budaya Organisasi (X ₁)	Budaya organisasi merupakan nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menentukan cara mereka berperilaku, berinteraksi dan menyelesaikan tugas.	1. Inovasi dan pengambilan risiko 2. Orientasi tim 3. Orientasi hasil	Sulaksono dalam Daslim dan Goh (2023)
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	Gaya kepemimpinan adalah pola dalam berperilaku, strategi, dan cara tertentu yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.	1. Kemampuan dalam mengambil keputusan 2. Kemampuan dalam memotivasi 3. Kemampuan dalam berkomunikasi	Wahyuni et al (2023)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Dalam melakukan penelitian penulis langsung mengadakan penelitian ke tempat objek penelitian yaitu PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan di Jalan Sei Batanghari No. 2, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122.

3.3.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai awal minggu pertama November 2025 hingga akhir Februari 2025. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Rencana Jadwal Waktu Penelitian dan Proses Pembuatan Skripsi

No	Proses Penelitian	Bulan																							
		November 2025				Desember 2025				Januari 2026				Februari 2026				Maret 2026				April 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Survey Pendahuluan	■	■	■	■																				
2	Pengajuan Judul Penelitian				■	■	■	■	■																
3	Pengumpulan Teori Penelitian					■	■	■	■																
4	Bimbingan Penyusunan Proposal								■	■	■	■	■												
5	Bimbingan dan Proses Revisi												■	■	■	■	■								
6	Seminar Proposal Manajemen												■	■	■	■	■								
7	Pengumpulan Data												■	■	■	■	■								
8	Mengelola Data													■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Menganalisis Data																	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Penyusunan Laporan Akhir (Skripsi)																					■	■	■	■
11	Sidang Meja Hijau																								■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan jumlah keseluruhan, totalitas dari subjek yang mempunyai karakteristik tertentu. Sugiyono (2018:130) menyatakan bahwa populasi sebagai wilayah secara umum yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti lalu dibuat kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT Perkebunan Nusantara

IV Regional 1 Medan yang berjumlah 390 orang, dengan demikian populasi dari penelitian ini adalah 390 orang.

Tabel 3.3
Populasi karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Divisi	Karyawan
1	Bagian Sekretariat & Hukum (ISKH)	201
2	Bagian Sumber Daya Manusia (ISDM)	87
3	Bagian Tanaman (ITAN)	67
4	Bagian Teknik & Pengolahan (ITEP)	35
Jumlah		390

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diteliti secara mendalam. Syarat utama dalam sampel ialah harus mewakili populasi. Menurut Sugiyono, (2017:81) sampel adalah bagian dari populasi yang menjadi sumber data dalam penelitian, dimana populasi merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Tingkat Kesalahan 10%

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{390}{1 + 390 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{390}{4,9}$$

$$n = 80$$

Maka, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini berjumlah 80 karyawan. Penelitian menggunakan teknik sampling berdasarkan probabilitas dengan metode stratified proporsional random sampling. Setiap anggota populasi memiliki peluang terpilih yang jelas dan tidak nol, sehingga memenuhi kriteria untuk inferensi statistik dalam analisis PLS-SEM. Teknik sampel ini menjamin adanya representasi yang mencerminkan komposisi populasi per divisi, sehingga meningkatkan validitas generalisasi hasil penelitian. Dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 3.4
Sampel Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

No	Divisi	Karyawan
1	Bagian Sekretariat & Hukum (1SKH)	41
2	Bagian Sumber Daya Manusia (1SDM)	18
3	Bagian Tanaman (1TAN)	14
4	Bagian Teknik & Pengolahan (1TEP)	7
Jumlah		80

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan untuk mendukung penelitian ini dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur yang relevan dengan topik penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi dari sumber-sumber yang sudah

ada, berupa dokumen tertulis (buku, artikel, laporan), gambar, dan data digital lainnya.

3.5.2 Angket

Angket adalah pertanyaan/penyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti. Dalam penelitian ini metode pembagian angket dibagikan dengan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden yang kemudian akan memberikan jawaban tertulis atas pertanyaan atau pernyataan tersebut kepada karyawan PT Perkebunan dan setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi jawaban, yaitu:

Tabel 3.5
Skala Likert

Opsi Jawaban	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Hasil dari skala menunjukkan sikap responden mulai dari sangat positif sampai pada sangat negatif. Agar angket dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data, maka harus melewati uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Validitas dapat diartikan pula sebagai

kemampuan suatu alat tes dalam mencapai tujuan pengetesan atau pengukuran.

$$r = \frac{N \cdot \Sigma xy - (\Sigma x)(\Sigma y)}{\sqrt{\{N \cdot \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\} \{N \cdot \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : Koefisien korelasi antara skor butir dan skor total

N: Jumlah subyek penelitian

Σx : Jumlah skor butir

Σy : jumlah skor total

Σxy : jumlah perkalian antara skor butir dengan skor total

Σx^2 : Jumlah kuadrat skor butir

Σy^2 : Jumlah kuadrat skor total

2. Uji Reabilitas

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa reliabilitas berkenaan dengan derajat konsistensi dan stabilitas data atau temuan. Suatu data dikatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini angket dapat digunakan lebih dan satu kali, paling tidak oleh responden yang sama akan menghasilkan data yang konsisten.

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. 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., yang mana 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*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta 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).

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid*

dan reliable). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Persamaan untuk model indikator refleksif SEM PLS yaitu :

$$x = \lambda_x \xi + \delta_x$$

$$y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana:

x, y = Indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

λ_x, λ_y = Matriks koefisien yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

δ_x, ε_y = Residual kesalahan pengukuran Adapun persamaan untuk model indikator formatif yaitu:

Adapun persamaan untuk model indikator formatif yaitu:

$$x = \Pi_x \xi + \delta_x$$

$$y = \Pi_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana:

Π_x, Π_y = Matriks koefisien variabel laten terhadap indikatornya

x, y = Indikator yang berhubungan dengan laten eksogen (ξ) dan endogen (η).

δ_x, ε_y = Menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (residual error)

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 antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup
2. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada 60 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 *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 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 reliable apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

3.6.2 Analisa Inner Model

Analisa 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-Geiseer Q-square* 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 pengeinterpretasinya 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. Persamaan dari inner model adalah sebagai berikut:

$$\eta = \eta\beta + \xi\Gamma + \zeta$$

Dimana:

η = Matriks konstruk laten endogen

ξ = Matriks konstruk laten eksogen

β = Koefisien matriks variabel endogen

Γ = Koefisien matriks variabel eksogen

ζ = Inner model residual matriks

Selain 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*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R)(1 - R) \dots (1 - R)$$

Dimana:

R, R, ..., R adalah R square variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik.

3.6.3 Uji Hipotesis

Menurut (Juliandi, 2018) *Analisis direct effect* atau pengaruh langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) sebagai berikut: Koefisien jalur (*Path Coefficient*): jika nilai koefisien jalur (*Path Coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu

variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun. Nilai Probabilitas/Siginifikansi (P-Value): Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Jika nilai P-Value $> 0,05$, maka tidak signifikan.

Sedangkan menurut (Juliandi, 2018) *Analisis indirect effect* atau pengaruh tidak langsung berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimoderasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya: Jika nilai P-Value $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya tadalah tidak langsung. Jika nilai P-Value $> 0,05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

Berikut ini adalah hasil data mengenai identitas responden melalui angket yang diperoleh selama penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel frekuensi:

4.1.1 Karakteristik Responden

4.1.1.1 Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari data tentang jenis kelamin dapat disimpulkan bahwa laki-laki mendominasi jumlah karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 persentase yang lebih tinggi dibandingkan perempuan, menunjukkan peran signifikan laki-laki pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Setelah melakukan distribusi angket kepada responden jenis kelamin, responden pada penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase %
1	Perempuan	33	41,2%
2	Laki-laki	47	58,8%
Total		80	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa dari seluruh responden yang berjumlah 80 orang, dimana terdapat 47 orang atau 58,8%

adalah Laki-laki dan sisanya 33 orang atau 41,2% adalah Perempuan. Jadi dapat disimpulkan bahwa karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan dengan persentase yang lebih tinggi adalah laki-laki dibandingkan perempuan, ini menunjukkan peran signifikan laki-laki pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4.1.1.2 Klasifikasi Berdasarkan Usia

Usia karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan pada umumnya masih berada di usia yang cukup produktif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.2
Klasifikasi Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Presentase %
1	<25 tahun	2	2,5%
2	25-40 tahun	51	63,7%
3	>40 tahun	27	33,8%
Total		80	100%

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa dari 80 responden berdasarkan usia menunjukkan terdapat 2 orang atau 2,5% yang berusia <25 tahun. Kemudian, kelompok usia 25–40 tahun sebanyak 51 orang atau 63,7%, dan responden yang berusia >40 tahun sebanyak 27 orang atau 33,8%.

4.1.1.3 Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir dari responden yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan yang paling banyak adalah

tamatan Sarjana, kemudian disusul dari tamatan Diploma. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.3
Klasifikasi Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase %
1	Diploma	3	3,8%
2	Sarjana	77	96,2%
Total		80	100%

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan lebih banyak yang berasal dari tamatan Sarjana berdasarkan pendidikan terakhir menunjukkan bahwa dari 80 responden, sebanyak 77 orang atau 96,2% memiliki pendidikan terakhir Sarjana, sedangkan 3 orang atau 3,8% berpendidikan Diploma. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi (Sarjana), sehingga dapat diasumsikan memiliki tingkat pemahaman yang baik terhadap instrumen penelitian.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	12	15,0%	66	82,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
2	15	18,8%	47	58,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
3	17	21,3%	58	72,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
4	28	35,0%	48	60,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
5	24	30,0%	53	66,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
6	27	33,8%	50	62,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.4 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan” mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 66 responden (82,5%).
2. Jawaban pernyataan “kualitas pekerjaan saya sudah memenuhi atau melebihi standar organisasi” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (58,8%).
3. Jawaban pernyataan “saya mampu mencapai target kuantitas kerja yang ditetapkan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 responden (72,5%).
4. Jawaban pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tenggat waktu yang diberikan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden (60,0%).
5. Jawaban pernyataan “saya efektif bekerja sama dengan tim untuk mencapai hasil yang optimal” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 responden (66,3%).
6. Jawaban pernyataan “saya mampu berkoordinasi dan membantu tim untuk mencapai tujuan bersama” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden (62,5%).

4.1.2.2 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Tabel 2.5
Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	23,8%	56	70,0%	0	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
2	28	35,0%	47	58,8%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	27	33,8%	50	62,5%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
4	30	37,5%	45	56,3%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
5	35	43,8%	44	55,0%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
6	27	33,8%	50	62,5%	1	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.5 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban pernyataan “saya merasa nyaman dan mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi pada budaya organisasi” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden (70,0%).
2. Jawaban pernyataan “saya merasa budaya organisasi mendukung pengembangan dan peningkatan diri” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 responden (58,8%).
3. Jawaban pernyataan “saya merasa termotivasi oleh pencapaian hasil dan tujuan yang telah ditetapkan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden (62,5%).
4. Jawaban pernyataan “saya merasa perusahaan memberikan ruang atau kesempatan untuk dalam menyampaikan ide-ide baru” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden (56,3%).
5. Jawaban pernyataan “saya merasa perusahaan sangat mendorong kerja sama tim dalam menyelesaikan pekerjaan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 responden (55,0%).
6. Jawaban pernyataan “anggota tim saling mendukung satu sama lain dan bekerja sebagai satu kesatuan” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden (62,5%).

4.1.2.3 Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

Tabel 4.6
Skor Angket untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	13,8%	61	76,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
2	20	25,0%	60	75,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
3	17	21,3%	63	78,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
4	22	27,5%	55	68,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
5	21	26,3%	59	73,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
6	20	26,3%	57	71,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.6 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban pernyataan “pemimpin saya melibatkan bawahannya dalam mendiskusikan masalah sebelum mengambil keputusan terkait permasalahan tersebut” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 responden (76,3%).
2. Jawaban pernyataan “pemimpin saya mampu mengarahkan dan mengendalikan bawahan dengan cara yang bijak” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 60 responden (75,0%).
3. Jawaban pernyataan “pemimpin saya mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cepat” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 63 responden (76,8%).
4. Jawaban pernyataan “pemimpin saya efektif dalam memotivasi bawahannya untuk bisa mencapai target” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 responden (68,8%).
5. Jawaban pernyataan “pemimpin saya menyampaikan informasi dan instruksi kerja dengan jelas” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 59 responden (73,8%).

6. Jawaban pernyataan “pemimpin saya berkomunikasi dengan jelas dan terbuka kepada bawahannya” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden (71,3%).

4.1.2.4 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7
Skor Angket untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	23,8%	61	76,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
2	16	20,0%	64	80,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
3	23	28,8%	57	71,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
4	19	23,8%	61	76,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%
5	24	30,0%	56	70,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Dari tabel 4.7 di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban pernyataan “tugas-tugas yang saya kerjakan saat ini memberikan rasa tanggung jawab dan kebanggaan tersendiri” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 responden (76,3%).
2. Jawaban pernyataan “gaji atau tunjangan yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 64 responden (80,0%).
3. Jawaban pernyataan “saya merasa perusahaan harus memberikan kesempatan secara adil bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karier” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden (71,3%).
4. Jawaban pernyataan “saya merasa nyaman dengan bantuan teknis dan dukungan moral yang diberikan oleh atasan langsung” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 61 responden (76,3%).

5. Jawaban pernyataan “hubungan saya dengan sesama rekan kerja terjalin dengan baik yang membuat lingkungan kerja menjadi nyaman dan lebih harmonis” mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 responden (70,0%).

4.2 Hasil Analisis Data

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini terlebih dahulu melakukan pengujian terhadap kualitas data yang digunakan. Pengujian ini digunakan untuk menjamin terpenuhinya asumsi yang diperlukan untuk melakukan pengujian terhadap penelitian ini.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran Outer Model

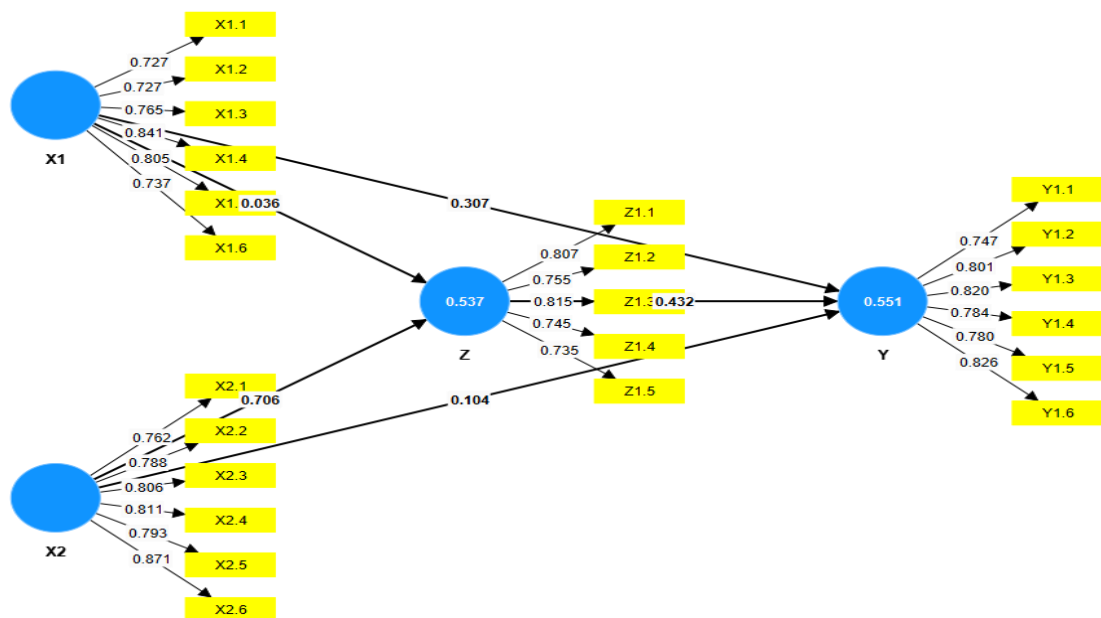
Analisis Model Pengukuran Outer Model Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan cronbach alpha berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergen Validity*

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada Loading Factor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS:

Tabel 4.8
Outer Loading

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.727			
X1.2	0.727			
X1.3	0.765			
X1.4	0.841			
X1.5	0.805			
X1.6	0.737			
X2.1		0.762		
X2.2		0.788		
X2.3		0.806		
X2.4		0.811		
X2.5		0.793		
X2.6		0.871		
Y1			0.747	
Y2			0.801	
Y3			0.820	
Y4			0.784	
Y5			0.780	
Y6			0.826	
Z1				0.807
Z2				0.755
Z3				0.815
Z4				0.745
Z5				0.735



Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Gambar 4.1
Diagram Jalur Loading Factor
Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan *loading factor* diatas, hasilnya telah memenuhi *convergent validity* karena *loading factor* diatas 0,50 atau hal tersebut menunjukkan bahwa indikator valid. Pada data di atas maka diperoleh kesimpulan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang diberikan kepada 80 orang karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan memenuhi standar validitas yang nilainya di atas 0,50 untuk setiap pertanyaan dalam penelitian. *Loading factor* merupakan korelasi antara indikator tersebut dengan konstraknya. Semakin tinggi korelasi, maka menunjukkan tingkat validitas yang lebih baik. Ghazali dan Latan, (2015).

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Bagian ini menguraikan hasil uji discriminant validity, uji discriminant validity dilakukan dengan menggunakan nilai *crossloading*. Suatu indikator dikatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai *crossloading* pada variabelnya lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya (Ghozali, 2014). Berikut adalah nilai cross loading untuk masing-masing indikator:

Tabel 4.9
Hasil Uji Discriminant Validity

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi (X1)	0.590
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.650
Kinerja Karyawan (Y)	0.630
Kepuasan Kerja (Z)	0.596

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk budaya organisasi sebesar 0,590, gaya kepemimpinan sebesar 0,650, kinerja karyawan 0,630, kepuasan kerja sebesar 0,596 . Keempat variabel memiliki nilai $AVE > 0,5$ yang berarti telah memenuhi syarat validitas atau semua konstruk adalah valid.

4.2.1.3 Composite Reliability

Composite reliability digunakan untuk menguji reliabilitas indikator-indikator dalam suatu variabel. Sebuah variabel dianggap memenuhi *composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,6 (Ghozali, 2014). Berikut adalah nilai *composite reliability* untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Composite reliability

	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
Budaya Organisasi (X1)	0.896
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.917
Kinerja Karyawan (Y)	0.911
Kepuasan Kerja (Z)	0.880

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-

masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

4.2.1.4 Cronbach's Alpha

Pengujian reliabilitas dengan *composite reliability* sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dianggap reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7. Berikut adalah nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel:

Tabel 4.11
Hasil Uji Cronbach's Alpha

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi (X1)	0.860
Gaya Kepemimpinan (X2)	0.893
Kinerja Karyawan (Y)	0.883
Kepuasan Kerja (Z)	0.831

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel penelitian $> 0,7$. Maka hasil ini menunjukkan masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan reliabilitas yang tinggi.

4.2.2 Analisis Model Struktural Inner Model

Setelah memenuhi kriteria outer model, selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (inner model). Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, seperti R-Square, F-Square. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 R-Square

R-Square merupakan ukuran yang menunjukkan proporsi variasi variabel dependen (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (eksogen). Kekuatan penjelasan variabel tersebut dibagi ke beberapa kriteria yakni R Square sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah (Musyaffi et al., 2022).

Tabel 34.12
Hasil Uji R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0.551	0.533
Kepuasan Kerja (Z)	0.537	0.525

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel kinerja karyawan sebesar 0,551 dan untuk kepuasan kerja sebesar 0,537. Maka hasil ini menunjukkan bahwa variabel dependen dapat dijelaskan dengan baik oleh variabel independen dalam model, karena nilai R-Square menunjukkan daya jelas (goodness of fit) yang baik.

4.2.2.2 F-Square

F-Square merupakan perubahan nilai R-Square tersebut memperlihatkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen terkait dengan keberadaan substantif pengaruhnya. Nilai F-Square kategori kecil yakni 0,02, kategori menengah yakni 0,15, dan kategori besar yakni 0,35 (Musyaffi et al., 2022).

Tabel 4.13
Hasil Uji F-Square

	X1	X2	Y	Z
Budaya Organisasi (X1)			0.097	0.001
Gaya Kepemimpinan (X2)			0.007	0.497
Kinerja Karyawan (Y)				
Kepuasan Kerja (Z)			0.192	

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai F-Square untuk variabel X1 terhadap Y sebesar 0.097 hasil ini menunjukkan bahwa variabel X1 memiliki pengaruh yang kecil terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan), X2 terhadap Z sebesar 0.497 hasil ini menunjukkan bahwa variabel X2 memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel Z (Kepuasan Kerja). sedangkan nilai F-Square untuk Y terhadap Z sebesar 0.192 menunjukkan pengaruh yang sedang.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan proses untuk mengevaluasi kebenaran dugaan sementara (hipotesis) yang telah dirumuskan dalam penelitian, dengan menggunakan data empiris yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah hubungan atau pengaruh antara variabel yang diuji signifikan secara statistik. Di dalam penelitian kuantitatif, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dan p-value, di mana jika hipotesis diterima hasilnya memenuhi batas signifikansi yang telah ditentukan (umumnya $\alpha = 0,05$).

4.2.2.3.1 *Dirrect Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengaruh langsung (direct effect) adalah hubungan atau pengaruh yang terjadi secara langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel perantara (intervening). Dalam model analisis struktural seperti PLS-SEM, direct effect ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (path coefficient) yang disertai nilai signifikansi (p-value). Pengaruh ini menunjukkan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung dalam model penelitian yang dibangun.

Tabel 4.14
Hasil Uji Dirrect Effects

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDE V)	P values
X1 -> Y	0.307	0.313	0.104	2.962	0.003
X1 -> Z	0.036	0.039	0.119	0.301	0.763
X2 -> Y	0.104	0.101	0.165	0.631	0.528
X2 -> Z	0.706	0.714	0.106	6.689	0.000
Z -> Y	0.432	0.433	0.150	2.883	0.004

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai p-value untuk Hubungan Hubungan X1 terhadap Y sebesar 0.003, X2 terhadap Y sebesar 0.528, dan X1 terhadap Z sebesar 0.763, X2 terhadap Z sebesar 0.000, Z terhadap Y sebesar 0.004. Nilai X2 terhadap Z sebesar 0.000, Z terhadap Y sebesar 0.004, dan X1 terhadap Y sebesar 0.003 (semuanya < 0,05) maka hasil ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut signifikan secara langsung.

4.2.2.3.2 *Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)*

Pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel perantara atau intervening. Artinya, hubungan antara dua variabel tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui satu atau lebih variabel lain yang menjembatani pengaruh tersebut. Dalam analisis jalur seperti PLS-SEM, pengaruh tidak langsung diukur untuk mengetahui peran mediasi dari variabel intervening dalam memperkuat atau menjelaskan hubungan antar variabel utama dalam model penelitian.

Tabel 4.15
Hasil Uji Indirect Effect

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
X1 -> Z -> Y	0.015	0.016	0.055	0.280	0.779
X2 -> Z -> Y	0.305	0.310	0.119	2.559	0.011

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai p-value untuk pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y sebesar 0,779 dan X2 terhadap Y sebesar 0,011. Maka hasil ini menunjukkan bahwa variabel X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y secara langsung melalui variabel Z. Sementara itu, variabel X2 berpengaruh signifikan terhadap Y secara langsung melalui variabel Z.

4.2.2.3.3 *Total Effect (pengaruh Total)*

Pengaruh total (total effect) adalah keseluruhan pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung (direct effect) maupun tidak langsung (indirect

effect) melalui variabel intervening. Total effect memberikan gambaran menyeluruh tentang seberapa besar pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model penelitian. Dalam analisis struktural seperti PLS-SEM, total effect dihitung dengan menjumlahkan nilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Tabel 4.16
Hasil Uji Total Effect

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
X1 -> Y	0.322	0.330	0.106	3.040	0.002
X1 -> Z	0.036	0.039	0.119	0.301	0.763
X2 -> Y	0.409	0.411	0.112	3.646	0.000
X2 -> Z	0.706	0.714	0.106	6.689	0.000
Z -> Y	0.432	0.433	0.150	2.883	0.004

Sumber: Output Data Program Smartpls Versi 4.0

Berdasarkan tabel diketahui bahwa nilai p-value untuk pengaruh total X1 terhadap Z memiliki p-value $> 0,05$, sehingga tidak signifikan secara total. Sementara itu, X2 terhadap Z sebesar 0,000, X1 terhadap Y sebesar 0,002, dan X2 terhadap Y (semuanya $< 0,05$). Maka hasil ini menunjukkan bahwa ketiga hubungan tersebut signifikan secara total.

4.3 Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian pada hasil penelitian, kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan dari hasil penelitian sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan nilai Tstatistic ($|O/STDEV|$) = 2.962 dan P- Values 0.003 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis pertama “diterima”.

Temuan ini memberikan bukti bahwa budaya organisasi yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan mampu menjadi faktor pendorong peningkatan kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Jika budaya organisasi yang diterapkan secara positif (produktif, inovatif, kolaboratif, dan adaptif) maka karyawan akan terdorong untuk bekerja sesuai standar tinggi, menghormati aturan dan etika kerja, mencapai target bersama. Selain itu, budaya organisasi yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif, aman, dan nyaman.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Febriani et al., 2023); (W. Astuti, 2024); (Reza & Silalahi, 2021); (Suriyadin et al., 2025); (Pramulya et al., 2023) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai Tstatistic

$(|O/STDE V|) = 0.631$ dan $P\text{-Values } 0.528$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis kedua “ditolak”.

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan instansi tersebut belum memberikan pengaruh yang optimal terhadap hasil kerja karyawan. Hal ini bisa terjadi karena gaya kepemimpinan yang digunakan belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi atau kebutuhan karyawan, atau karena karyawan lebih terdorong oleh faktor-faktor lain di luar kepemimpinan, seperti budaya organisasi, insentif, sistem kerja, atau faktor personal seperti motivasi dan kompetensi individu. Selain itu, gaya kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada tanggung jawab tanpa memberikan bimbingan atau perhatian yang memadai terhadap pelaksanaan pekerjaan juga dapat menurunkan semangat kerja karyawan dalam mencapai hasil yang maksimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Dalimunthe et al., 2018); (Yunita & Rahmadaniah, 2021); (Situmorang et al., 2021); (Noorzaman et al., 2022) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dengan nilai $T\text{statistic } (|O/STDE V|) =$

0.301 dan P-Values 0.763 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis ketiga “ditolak”.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja, bahkan menunjukkan arah hubungan yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan belum tentu mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kondisi tersebut dapat terjadi apabila nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang ada dalam organisasi belum sepenuhnya sesuai dengan harapan atau kebutuhan karyawan. Selain itu, budaya organisasi yang kurang mendukung pengembangan diri karyawan atau tidak memberikan ruang partisipasi yang cukup juga dapat menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan. Dengan demikian, meskipun organisasi memiliki nilai dan aturan tertentu, apabila nilai-nilai tersebut tidak diinternalisasi dengan baik atau tidak selaras dengan nilai pribadi karyawan, maka budaya organisasi tidak akan mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata. Oleh karena itu, faktor lain di luar budaya organisasi kemungkinan lebih berperan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Munafis et al., 2016); (Saputra, 2024); (Cornelisz et al., 2024); (Kurniati et al.,

2025) yang menyatakan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai Tstatistic ($|O/STDEV|$) = 0.631 dan P- Values 0.528 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis keempat “diterima”.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga cenderung semakin tinggi. Gaya kepemimpinan yang dimaksud mencakup sikap terbuka pimpinan terhadap kritik dan saran, memberikan petunjuk yang jelas, pemberian penghargaan atas kinerja, dan kemampuan untuk memotivasi tim secara positif. Kepemimpinan yang bersifat suportif dan partisipatif akan mendorong karyawan dengan merasa lebih dihargai dan diperhatikan, yang pada akhirnya meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Sinurat et al., 2017); (Ariyanti & Andika, 2021); (Hastari et al., 2022); (Hutagalung & Efriyanti, 2025) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan nilai Tstatistic ($|O/STDEV|$) = 2.883 dan P- Values 0.004 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis kelima “diterima”.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya, semakin baik juga performa yang ditampilkan. Karyawan yang merasa senang dengan pekerjaannya, baik dari sudut pandang lingkungan kerja, interaksi dengan kolega dan atasan, imbalan, maupun perkembangan karier, cenderung menunjukkan semangat kerja yang tinggi, rasa tanggung jawab, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Di sisi lain, karyawan yang merasa kurang puas lebih rentan kehilangan motivasi, menurunkan tingkat produktivitas, dan berisiko menunjukkan perilaku kerja yang tidak optimal. Karyawan yang merasa puas umumnya bekerja dengan penuh komitmen, merasa memiliki organisasi, dan termotivasi untuk memberikan hasil yang terbaik. Selain itu, tingkat kepuasan kerja juga berpengaruh positif terhadap penurunan tingkat absensi dan perputaran karyawan, serta meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan dalam aktivitas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Sasongko, 2021); (Iswahyudi et al., 2023); (Saputra, 2024); (Pasaribu et

al., 2024); (Triastutik et al., 2024); (Endriastuty et al., 2025) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai TStatistics ($|O/STDEV|$) = 0.280 dan P- Values 0.779 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis keenam “ditolak”.

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara optimal sehingga tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja. Bahkan, dalam beberapa kondisi budaya organisasi dapat memberikan pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang diterapkan kemungkinan belum sepenuhnya dipahami, diinternalisasi, atau dijalankan secara konsisten oleh seluruh karyawan dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang seharusnya mencakup nilai-nilai seperti kerja sama tim, keterbukaan dalam komunikasi, keadilan, penghargaan atas kontribusi, serta komitmen

terhadap mutu pelayanan mungkin belum terlaksana secara efektif dalam praktik kerja sehari-hari.

Dalam konteks PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum menjadi faktor utama yang mampu meningkatkan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Kondisi ini dapat terjadi karena masih adanya faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, beban kerja, maupun kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi dan penguatan terhadap implementasi budaya organisasi agar nilai-nilai yang diharapkan benar-benar dapat dirasakan oleh karyawan dan mampu mendukung peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan secara lebih efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Munafis et al., 2016); (Situmorang et al., 2021); (Akbar & Hermiati, 2023); (Saputra, 2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

4.3.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dengan nilai $T\text{Statistics } (|O/STDEV|) = 2.559$ dan $P\text{-Values } 0.011$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka hipotesis ketujuh “diterima”.

Temuan ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan dapat memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung dengan cara meningkatkan kepuasan kerja terlebih dahulu. Artinya, pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memperhatikan kebutuhan bawahannya, dan memberikan apresiasi terhadap kinerja karyawan yang akan menciptakan rasa puas dalam diri karyawan. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal, penuh semangat, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dalam konteks instansi perusahaan milik negara seperti PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, kepemimpinan yang tidak hanya bersifat struktural tetapi juga inspiratif dan partisipatif menjadi sangat penting. Kepemimpinan seperti inilah yang secara tidak langsung meningkatkan kinerja melalui perasaan puas yang tumbuh dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Yunarsih, 2017); (Anugrah et al., 2022); (Pasaribu et al., 2024); (Lubis, 2024); (Assagaf et al., 2025); (Sadly et al., 2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
6. Budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
7. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran yakni sebagai berikut:

1. Budaya organisasi harus terus diperkuat dengan internalisasi nilai-nilai organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan kegiatan rutin yang membangun kolaborasi dan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan, sehingga standar kinerja yang tinggi tetap terjaga.
2. Pimpinan harus mempertahankan sikap terbuka terhadap kritik dan saran dari bawahan. Pemberian penghargaan atas pencapaian karyawan dan motivasi tim secara positif perlu ditingkatkan untuk menjaga kenyamanan dan kepuasan kerja di lingkungan instansi.
3. Organisasi diharapkan dapat memperkuat penerapan budaya organisasi yang positif, seperti kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, kedisiplinan, serta saling menghargai antar karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
4. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan harus memberikan perhatian terhadap faktor-faktor pendukung seperti sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karir, serta lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja secara lebih optimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Penelitian ini hanya berfokus pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke instansi lain.
3. Analisis yang digunakan bersifat kuantitatif sehingga belum menggambarkan secara mendalam kondisi psikologis atau dinamika sosial karyawan di lingkungan kerja.
4. Waktu penelitian yang terbatas dapat memengaruhi kedalaman data yang diperoleh, terutama dalam memahami hubungan kausal secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanti, S., & Andika, F. (2021). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA (STUDY KASUS PT . PLN RAYON MAJALAYA)*. XV(1), 11–20.
- Armansyah, B., & Kusponco, E. (2022). *Evaluasi budaya organisasi dalam mewujudkan visi rumah sakit jantung dan pembuluh darah harapan kita*. 4(2), 27–42.
- Astuti, R., & Prayogi, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Prestasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Hevea Indonesia Afdeling Hevea Dolok Masihul. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB)*, 1(1), 490–502.
- Astuti, W. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mulia Jasa Indokor di Jakarta Selatan*. 1(3), 913–921.
- Atikah, K., Cahyono, D., & Qomariah, N. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Dosen Universitas Muhammadiyah Jember)*. 57(x), 1–9.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media. <https://books.google.co.id/books?id=W-deDwAAQBAJ>
- Daslim, C., & Goh, T. S. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT . Tahta Sukses Abadi Medan*. 6(1), 136–146.
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting*, 5(1), 11–21. <https://doi.org/10.32492/eba.v5i1.706>
- Farisi, S., Irnawati, J., Fahmi, M., Ekonomi, F., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2020). *Jurnal Humaniora*. 4(1), 15–33.
- Febriani, F. A., Ramli, A. H., & Reza, H. K. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan*. 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Gunawan, K. (2014). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. 1(1), 1–13.

- Hutagalung, K. D., & Efriyanti, F. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT . Perusahaan Perdagangan Indonesia Unit Operasional Tulang Bawang Lampung*. 7(3). <https://doi.org/10.32877/ef.v7i3.3008>
- Ibura, S. D., Dama, H., Mendo, A. Y., Gorontalo, U. N., Gorontalo, U. N., & Gorontalo, U. N. (2025). *Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada kantor dinas pendidikan di kabupaten boalemo*. 8(1), 459–467.
- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Mukhtar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., Munawar, A., & others. (2023). *KEPEMIMPINAN ORGANISASI: Teori dan Praktik*. PT. Green Pustaka Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=ydviEAAAQBAJ>
- Kurniati, K. C., Kurniawan, I. S., & Syafwan, M. A. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan Kerja , dan Motivasi*. 6(3), 2289–2296.
- Kuruppu, C., & Karunarathna, N. (2021). *The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka*. *TheImpactofTrainingonEmployeePerformanceinaSelectedApparelSectorOrganizationinSriLanka*. 21(February). <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL21IS2PG13>
- Latief, A., Zati, M. R., Pribadi, K., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Samudra, U. (2018). *JUPIIS : Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja*. 10(2), 167–172. <https://doi.org/10.24114/jupiis.v10i2.11137>
- Latuharhary, R. A., Alamsyah, M. R., & Agustian, S. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus : PT Sinergi Adimitra Jaya)*. 5, 649–662. <https://doi.org/10.55606/jurimbik.v5i2.1224>
- Lempoy, C., Pio, R. J., Rogahang, J. J., Studi, P., & Administrasi, I. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT . Bank Tabungan Negara*. 15(1), 42–53.
- Meutia, K. I., Alqorrib, Y., Fauzi, A., Langi, Y., Fauziah, Y. N., Apriyanto, W., Ramadhani, Z. I., & Karyawan, K. (2022). *Pengaruh usia karyawan dan absensi karyawan terhadap kinerja karyawan*. 3(6), 674–681.
- Mulainudin, R., & Irawan, I. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Soromandi*

- Kabupaten Bima. *LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren*, 1(2), 79–84.
- Nabawi, R. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja , Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. 2(2), 170–183.
- Nikmat, K., & M. Hidayat, M. M. S. R. P. M. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERILAKU ORGANISASI: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI*. Penerbit P4I. <https://books.google.co.id/books?id=bTOXEAAAQBAJ>
- Nur Cahyadi, S. S. T. M. M., Ani Mekaniwati, S. E. M. P., Dr. Ir. Nico Djundharto Djajasinga, M. S. C. I. P. M., Heny Hidayati, S. E. I. M. M., Eni Munarsih, M. S., & Dr. Ita Nurcholifah, S. E. I. M. M. (n.d.). *PERILAKU DALAM ORGANISASI*. CV Rey Media Grafika. <https://books.google.co.id/books?id=SsrEAAAQBAJ>
- Nur, M., Angi, R. D., & Yuana, I. (2025). *The Influence of Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Kendari City PUPR Office*. 4(7), 429–438.
- Nursansiwi, D. A., Vania, A., Paryanto, E., Shofia, A., Soenhadji, I. M., Trihudiyatmanto, M., Putri, R. M., & others. (2024). *Manajemen Bisnis Startup dalam Pendekatan Konsep Dasar Kinerja*.
- Pakpahan, B. A. S., & Legi, H. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama. <https://books.google.co.id/books?id=sDd9EAAAQBAJ>
- Paramita, L. (2017). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP PENGEMBANGAN DAERAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR*. 5, 6168–6182.
- Pramulya, F., Palinggi, A., & Runi, I. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT . Asera Tirta Posidonia Kota Palopo*. 1(1), 44–52.
- Pratiwi, I. A., Prabowo, R. M. J., Studi, P., Universitas, M., & Achmad, J. (2024). *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND DISCIPLINARY*. 7, 6729–6736.
- Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. S., & Media, P. (2019). *Budaya Organisasi*. Prenada Media. <https://books.google.co.id/books?id=pd6VDwAAQBAJ>
- Rahman, M. T., & Setia, P. (2022). *Jurnal Iman dan Spiritualitas Volume 2 Nomor 2 (2022)*. Prodi S2 Studi Agama-Agama UIN Sunan Gunung Djati Bandung. <https://books.google.co.id/books?id=o-atEAAAQBAJ>

- Rahmawati, I., Sa'adah, L., & Chabib, M. N. (2020). *Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah. <https://books.google.co.id/books?id=uRc7EAAAQBAJ>
- Raprayogha, R., Sutaguna, I. N. T., Radiansyah, A., Sekarningtyas, H., Sampe, F., Firdaus, R., Prasetyo, I., & others. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen (Teori dan Implementasi)*. Sada Kurnia Pustaka. <https://books.google.co.id/books?id=JL2bEAAAQBAJ>
- Rizky, M. (2022). Faktor--Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja \& Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=X1WnzgEACAAJ>
- Sadly, D., Djabar, A., & Muin, S. A. (2025). *KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI merupakan target dari Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat yang dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan*. 5(1), 1371–1387.
- Sari, M. S., Silvia, D., Salma, N., & Indonesia, U. M. (2023). *Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupatentanggamus*. 4(April), 2276–2280.
- Sasongko, A. G. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi , Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Mining Support Division PT Kaltim Prima*. 10(1).
- Sewang, S. E. M. M., Dr. Solehudin, M. M., Dr. Dito Anurogo, M. S., Aminah Djunaid, S. E. M. M., Dr. Asep Deni, M. M. C. Q. M. C. B. A., Alfin Thomas, S. K. M. M. S., Erina Rulianti, S. I. P. M. M., Dr. H. M. Anwar, L. M. M. M. S., Dr. Muhammad Subhan Iswahyudi, M. E. P. C. C. A., Nitema Gulo, S. E. M. M., & others. (2023). *PRINSIP MANAJEMEN*. Cendikia Mulia Mandiri. <https://books.google.co.id/books?id=FSnpEAAAQBAJ>
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 1(1), 59–70.
- Situmorang, L. L., Purba, M. I., Naibaho, K. M., Sinaga, M., & Roulina, R. (2021). *Gaya Kepemimpinan , Kedisiplinan , dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pendahuluan*. 5(2), 176–185.
- Sulaiman, J., & Winata, E. (2025). *Psikologi Kerja Teori dan Aplikasinya pada Industri Perhotelan*. <https://books.google.co.id/books?id=dOadEQAAQBAJ>
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476–3482.
- Tecoalu, M., Tj, H. W., & Susy, S. (2022). Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *BUDGETING: Journal of Business.... Management and Accounting*, 3(2), 119–143.
- Tjahyanti, S., & Chairunnisa, N. (2021). Kompetensi, Kepemimpinan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Human Resources and Faculty Management Directorate. *Media Bisnis*, 12(2), 127–132. <https://doi.org/10.34208/mb.v12i2.917>
- Tumanggong, R. O. (2020). *Kepuasan kerja dan subjective well-being dari perspektif psikologi industri \& organisasi*. Penerbit Andi.
- Wahyuni, A. D., Bagaskoro, D. S., Ramadhani, N., Pangestu, R. N., Ramadhan, S., & Zen, A. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja, Pengambilan Keputusan: Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi (Literature Review Pengambilan Keputusan Manajerial). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 4(6).
- Yelli Masmida Putri, M. P. (2023). *Perspektif kinerja guru dari sudut pandang supervisi akademik dan gaya kepemimpinan kepala madrasah*. Uwais Inspirasi Indonesia. <https://books.google.co.id/books?id=hjTbEAAAQBAJ>
- Yusuf, M. H. (2017). Pengembangan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan. *Tarbawi: Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1).