

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH
KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA
III (PERSERO)**

SKRIPSI

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



Oleh:

NAMA : INDAH KUMALA SARI

NPM : 1805160472

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**



UMSU

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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 06 Oktober 2022, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **INDAH KUMALA SARI**
NPM : **1805160472**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO)**

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

Tim Penguji

Penguji I

Assoc. Prof. Dr. H. FRIZEN, S.E., M.Si.

Penguji II

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M

Pembimbing

LILA BISMALA, S.T., M.Si

Panitia Ujian

Ketua

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



Sekretaris

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : INDAH KUMALA SARI
NPM : 1805160472
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO)

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, September 2022

Pembimbing Skripsi



LILA BISMALA, S.T., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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



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



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Indah Kumala Sari
NPM : 1805160472
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Lila Bismala, S.T., M.Si
Judul Penelitian : Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Didalam latar belakang cukup menceritakan permasalahan penelitian	27/22 /6	
Bab 2	Perhatikan cara mengutip clepan perhatikan seluruh isi proposal	29/22 /6	
Bab 3	Tambah analisis jalur	22/22 /7	
Bab 4	Menambahkan lebih banyak isi dalam pembahasan	20/22 /9	
Bab 5	Menambahkan keterbatasan penelitian	22/22 /9	
Daftar Pustaka	Menggunakan Mandaley	27/22 /7	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC sidang.	23-9-22	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, September 2022
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

LILA BISMALA, S.T., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Indah Kumala Sari
NPM : 1805160472
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul : Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2022
Pembuat Pernyataan



Indah Kumala Sari

NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)

INDAH KUMALA SARI

Program Studi Manajemen

Email : marpaungindah56@gmail.com

Penelitian ini merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan jumlah objek 60 responden. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi analisis jalur menggunakan aplikasi PLS.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan kesimpulan bahwa *Employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III, Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III, *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara III, Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III, Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III, Kepuasan kerja menjadi penghubung pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III

Kata Kunci : *Employee Engagement*, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT EMPLOYEE ENGAGEMENT AND LEADERSHIP ON PERFORMANCE EMPLOYEES MEDIATED BY EMPLOYEE SATISFACTION PT. NUSANTARA PLANTATIONS III (PERSERO)

INDAH KUMALA SARI

Manajemen Department

Email : marpaungindah56@gmail.com

This research is a research conducted to determine the effect of employee engagement and leadership on employee performance which is mediated by employee job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). This study uses a quantitative approach with primary data sources obtained from the distribution of questionnaires. The sampling technique in this research is using purposive sampling technique, with the number of objects 60 respondents. The analysis carried out in this study includes path analysis using the PLS application.

Based on the results of the study, it was concluded that employee engagement has an effect on job satisfaction for employees of PT Perkebunan Nusantara III, Leadership has an effect on job satisfaction for employees of PT Perkebunan Nusantara III, Employee engagement has an effect on employee performance for employees of PT Perkebunan Nusantara III, Leadership has an effect on employee performance on employees PT Perkebunan Nusantara III, Job satisfaction has an effect on employee performance at PT Perkebunan Nusantara III, Job satisfaction is the link between the influence of employee engagement and leadership on employee performance at PT Perkebunan Nusantara III

Keywords: Employee Engagement, Leadership, Employee Performance and Employee Job Satisfaction

Kata Pengantar



Assalamua'laikum Warohmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)”** dengan baik dan penuh dengan suka cita. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi program sarjana S1 jurusan manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Shalawat dan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini. Di dalam penulisan skripsi ini penulis sadar akan keterbatasan dan kemampuan yang ada, namun walaupun demikian penulis sudah berusaha agar skripsi ini sesuai yang diharapkan dan penulis menyadari bahwa tanpa bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak yang terkait maka skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta doa restu yang sangat bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, serta saya berterima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak H. Januri, S.E, M.M, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc.Prof.Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Saripuddin Hsb, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Ibu Lila Bismala, ST., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang membantu penulis menyelesaikan skripsi skripsi ini.
8. Seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staff dan pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pendidikan maupun dalam penyusunan skripsi.
9. Kepada seluruh sahabat-sahabat penulis yang telah membantu dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi.

Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca skripsi ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya

dan untuk penyempurnaan skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan Oktober 2022

Penulis

Indah Kumala Sari

NPM. 1805160472

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTARCT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	5
1.3. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1. Kinerja Karyawan	9
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan	9
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja	10
2.1.1.3. Faktor-faktor Kinerja	13
2.1.1.4. Indikator Kinerja	16
2.1.2. Kepuasan Kerja	18
2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	18
2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	20
2.1.2.3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	22
2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja	24
2.1.3. <i>Employee Engagement</i>	26
2.1.3.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	26
2.1.3.2. Aspek <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.3.3. Faktor-faktor <i>Employee Engagement</i>	29
2.1.3.4. Indikator <i>Employee Engagement</i>	31
2.1.4. Kepemimpinan	33

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan	33
2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	33
2.1.4.3. Indikator Kepemimpinan	35
2.2. Kerangka Konseptual	37
2.3. Hipotesis.....	41
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	43
3.1. Pendekatan Penelitian	43
3.2. Definisi Operasional.....	43
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian	45
3.4. Populasi dan Sampel	46
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6. Teknik Analisis Data.....	48
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
4.1. Hasil Penelitian	56
4.2. Analisis Data	58
4.3. Pembahasan.....	67
BAB 5 PENUTUP.....	76
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Saran.....	76
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	77
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja.....	36
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja	37
Tabel 3.3 Indikator <i>Employee Engagement</i>	38
Tabel 3.4 Skala Pengukuran.....	38
Tabel 3.5 Jadwal dan Waktu Penelitian	39
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
Tabel 4.4 Analisis Konsistensi Internal	58
Tabel 4.5 Validitas Diskriminan	59
Tabel 4.6 Validitas konvergen	61
Tabel 4.7 Kolinieritas.....	62
Tabel 4.8 Hipotesis Pengaruh Langsung.....	64
Tabel 4.9 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung	66
Tabel 4.10 Koefisien Determinasi.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	34
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	42
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural	46
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis.....	60

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu perusahaan untuk berkembang sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya, untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan, untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dalam kerangka kerja yang terarah untuk pengembangan organisasi. Keberhasilan seluruh pelaksanaan tugas-tugas kerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, *employee engagement* dan kepuasan kerja (Sopyan, 2018). Dari beberapa faktor tersebut, untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor *employee engagement*. Organisasi selaku induk kerja harus menciptakan kenyamanan serta kondusifitas sehingga mampu memacu para karyawan bekerja dengan rasa terikat dengan perusahaan.

Selain kinerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya dengan selayaknya. Kebutuhan yang diperlukan karyawan tersebut (Setiawan & Widjaja, 2018) dapat berupa kebutuhan *phsycis*. Kebutuhan *phsycis* merupakan kebutuhan rohani atau jiwa seseorang. Dalam dunia kerja, contoh

kebutuhan *phsycis* salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong kinerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. (Tandelilin, 2010)Kepuasan merupakan suatu pertimbangan subjektif seorang karyawan atas keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginnya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karyawan, karena sebagian waktunya dihabiskan untuk bekerja. Hal positif yang di peroleh adalah meningkatnya tingkat kerja individual. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karwayan semakin loyal pada perusahaan. Selain itu, manajemen juga harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawannya, kerena hal tersebut mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Menurut (Sutrisno 2014) Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya kemudian selanjutnya jika seseorang telah merasa memiliki kepuasan dalam bekerja ia akan merasa memiliki dan terikat dengan perusahaan tersebut atau sering disebut dengan *employee engagement*.

Employee engagement atau keterikatan kerja merupakan komponen psikologis yang sifatnya bukan fisik atau dengan kata lain, belum tentu seorang karyawan akan memiliki sebuah keterikatan kerja meskipun karyawan tersebut telah bekerja lama disuatu perusahaan. Keterikatan kerja merupakan sebuah konsep yang bisa

mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja diperusahaan tersebut.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) *Employee Engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan memiliki *Employee Engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. *Engagement* dibangun melalui sebuah proses yang lama, memerlukan waktu yang tidak sebentar dan perlu komitmen yang tinggi dari seorang pimpinan. Untuk memunculkan *Engagement*, seorang pemimpin perusahaan harus memiliki beberapa keterampilan, salah satunya adalah cara berkomunikasi, cara memberikan timbal balik yang sesuai, dan cara penilaian kinerja dengan tingkat keakuratan tinggi. Hal-hal tersebut menjadi celah kesempatan untuk seorang pimpinan untuk memunculkan persepsi dukungan organisasi dalam diri karyawan, yang secara tidak langsung menjadi faktor penggerak *Employee Engagement*.

(Kiswanto, 2010) Pemimpin merupakan bagian penting dari manajemen, sumber daya manusia, serta rule model dari tiap kegiatan yang ada di dalam organisasi. Bagaimana ide dan gagasan seseorang pemimpin dalam melaksanakan wewenang kepemimpinannya harus memastikan apakah tujuan dari organisasi bisa dicapai ataupun tidak. Pemimpin yang dinamis serta kreatif hingga mampu membawa organisasi yang dipimpinnya terus menjadi dinamis serta aktivitas-aktivitas. Apabila seorang pemimpin yang kurang kreatif serta tidak mempunyai ide maupun gagasan maka organisasi yang dipimpinnya akan mundur dan melempem. Hal ini akan menentukan bagaimana seorang pemimpin berhasil atau

tidak nya dia dalam memimpin para karyawannya, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan sangat mempengaruhi kegiatan dan aktivitas yang ada di dalam organisasi serta juga mempengaruhi kinerja karyawan.

PTPN III (Persero) Medan setiap tahunnya selalu memperhatikan kinerja karyawannya. Unsur-unsur dalam penilaian kinerja karyawan dapat dilihat dari sikap kerja, inisiatif, kehadiran, kreatifitas, disiplin serta semangat kerja karyawan serta cara kerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja serta kerjasama. Namun yang terjadi pada kantor direksi PTPN III Medan adalah kurang baiknya kinerja karyawan, Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah dalam perusahaan ini diantaranya adalah penurunan kinerja karyawan dengan menurunnya semangat bekerja, kedisiplinan disaat peralihan jam istirahat ke jam bekerja kembali dan juga pencapaian target yang belum maksimal dari yang direncanakan, hal ini disampaikan oleh bagian Sumber Daya Manusia perusahaan dan terjadi akibat peralihan masa pandemi yang sebelumnya sempat diberlakukan bekerja dari rumah sehingga perlu adanya peningkatan kinerja kembali untuk mempermudah perusahaan mencapai target-target yang ditetapkan. Selanjutnya peran pemimpin dalam mengarahkan para pegawainya masih kurang efektif dan ini berdampak pada karyawan yang sering datang terlambat dan masih banyak karyawan yang tidak ada pada saat jam kerja sehingga pemimpin kurang sigap dalam menyelesaikan masalah ini dan ini juga berdampak dengan budaya organisasi yang ada pada instansi yang tidak dijalankan dengan baik oleh para karyawan.

Kemudian ditemukan masalah yang menyangkut kepuasan kerja karyawan yaitu masih adanya karyawan yang merasa diberikan kesempatan tidak sama

dengan karyawan lain, seperti pemberian tugas dan tanggung jawab yang tidak adil, jam kerja tambahan serta pekerjaan yang harus dikerjakan dan dibawa ke rumah. Fenomena yang terjadi mengenai *engagement employee* adalah masih kurangnya kesadaran karyawan akan rasa memiliki perusahaan, sebahagian karyawan masih merasa jika ia mampu mencapai sebuah prestasi maka prestasi itu bukan menjadi prestasinya akan tetapi menjadi keberhasilan dari pimpinannya, sikap ini merupakan hal yang tidak boleh berlarut-larut bagi karyawan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti sangat tertarik terhadap permasalahan-permasalahan tersebut untuk dikaji secara ilmiah melalui penelitian, sehingga peneliti berkemauan yang kuat menentukan judul **“Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang ditemukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah sebagai berikut :

- a. Penurunan kinerja karyawan dengan menurunnya semangat bekerja, kedisiplinan, dan juga pencapaian target yang belum maksimal dari yang direncanakan
- b. Masih adanya karyawan yang merasa diberikan kesempatan tidak sama dengan karyawan lain, seperti pemberian tugas dan tanggung jawab yang tidak adil, jam kerja tambahan serta pekerjaan yang harus dikerjakan dan dibawa ke rumah

- c. Peran pemimpin yang masih kurang efektif dalam mengarahkan para pegawainya
- d. Masih kurangnya kesadaran karyawan akan rasa memiliki dan keterikatannya dengan perusahaan,

1.3 Batasan Masalah Dan Rumusan Masalah

1) Batasan Masalah

Untuk lebih memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis membatasi pembahasan penelitian ini hanya terkait pada *Employee Engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan . Selanjutnya masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada kinerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) .

2) Rumusan Masalah

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

- 1) Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?
- 2) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) ?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) ?
- 4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) ?

- 5) Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) ?
- 6) Apakah terdapat pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) ?

1.4 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- b) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- c) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- d) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- e) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- f) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

1.4.2. Manfaat penelitian

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat dibangku kuliah dan sebagai awal informasi penelitian lanjutan. Serta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Strata-1 Program Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

b. Manfaat praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan untuk pengembangan dan pembinaan Sumber Daya Manusia di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

c. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Hasil dari penelitian ini diharapkan agar dijadikan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan mengenai pengaruh *Employee Engagement* dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) .

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, karyawan menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya, standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. (L Bismala, Arianty, Farida, & Mutholib, 2020) Seperti yang dikatakan (Jufrizen & Intan, 2021), bahwa kinerja karyawan merupakan cara untuk melihat dan menentukan perkembangan perusahaan, kinerja juga merupakan pengukuran dari hasil kerja karyawan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Wibowo 2014) "Kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. ⁸ Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses."

Menurut (Fatimah 2017), Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya yang memiliki standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Dan menurut (Mangkunegara 2018), Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun menurut (Kasmir 2016), Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan, bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja

a. Tujuan Kinerja

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

Sedangkan menurut (Mangkunegara 2017) tujuan penilaian kinerja adalah :

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

b. Manfaat Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut (Arifin N 2013) yaitu :

- 1) Meningkatkan motivasi.
- 2) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 3) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
- 4) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan potensi diri menjadi lebih besar.
- 5) Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan.
- 6) Kesempatan untuk dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bagaimana cara mereka menyelesaikannya
- 7) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja pekerja untuk memperbaiki manajemen selanjutnya

- 8) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
- 9) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan yang lebih baik.
- 10) Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM .
- 11) Dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan bagi pekerja dalam rangka perubahan tugas kerja (pemindahan pekerja).

Sedangkan menurut (Mangkunegara 2017) manfaat penilaian kinerja karyawan yaitu :

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

meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

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

2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri. Menurut (Yusuf, Taroreh, & Lumintang, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1) *Employee Engagement*

adalah suatu keadaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja

2) Beban Kerja

adalah suatu kondisi dari pekerjaan dengan uraian tugasnya yang harus diselesaikan pada batas waktu tertentu. Beban kerja dapat dibedakan lebih lanjut ke dalam beban kerja berlebihan atau terlalu sedikit kuantitatif, yang timbul sebagai akibat dari tugas-tugas yang terlalu banyak atau sedikit diberikan kepada tenaga kerja untuk diselesaikan dalam waktu tertentu

3) Kepuasan kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual.,Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Sedangkan menurut (Kasmir 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2) Pengetahuan

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

3) Rancangan kerja

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

4) Kepribadian

Yaitu rasa memiliki dan menjadi bagian dari perusahaan atas kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

5) Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan 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 disekitar lokasi tempat bekerja

11) Loyalitas

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

12) Komitmen

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

13) Disiplin kerja

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

2.1.1.4. Indikator Kinerja

Adapun indikator yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut (Wibowo 2014) untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standart, target, dan waktu yang tersedia. Indikator kinerja atau *performance indicator* kadang-kadang digunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Terdapat tujuh indikator kinerja yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang.

2) Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, dan pencapaian tujuan.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut (Kasmir 2016) indikator kinerja yaitu:

1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak

memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya.

6) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Seorang karyawan bekerja dalam sebuah perusahaan selain mencari uang untuk kehidupannya dia juga menginginkan rasa puas berada diperusahaan tersebut. Kepuasan Kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan karyawan dalam suatu perusahaan atas peranan atau pekerjaannya (Adhan, Jufrizen, Prayogi, & Siswadi, 2020). Tingkat rasa puas setiap individu

memiliki skala yang berbeda. Pada umumnya bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari berbagai aspek situasi pekerjaan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja karyawan menyangkut psikologis yang dirasakan oleh individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya. (Lila Bismala, 2021)

Menurut (Mangkunegara 2017) bahwa Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya, dengan demikian kepuasan kerja dapat berarti sebuah rasa yang muncul akibat dari harapan yang tercapai pada saat melakukan pekerjaan. Menurut (Umam 2012) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Menurut (Wibowo 2014) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya. Sedangkan (Robbins & Judge, 2017a) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik

pekerjaan seperti pekerjaan itu sendiri, bayaran, supervise, teman kerja, dan promosi

Menurut (Usman 2013) Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Sedangkan (Hamali 2016) mengatakan bahwa Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat. Sedangkan (Sutrisno 2014), bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Dari defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja bagi karyawan sangat penting karena akan mengakibatkan penyelesaian tugas yang diberikan perusahaan kepadanya. Selain itu rasa puas yang dimiliki karyawan akan membuat pekerjaan seperti prioritas yang harus dikerjakannya.

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

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

- 1) Kepuasan kerja secara umum.

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

- 2) Komunikasi.

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

3) Meningkatkan sikap kerja

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

4) Kebutuhan pelatihan

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

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

1) Kepuasan kerja bagi individu

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

2) Kepuasan kerja bagi industri

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

3) Kepuasan kerja bagi masyarakat

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

2.1.2.3. Faktor Faktor Kepuasan Kerja

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

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan atau pimpinan.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Sedangkan menurut (Rachman & Dewanto, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) *Employee engagement*

Employee engagement merupakan gagasan multidimensi secara emosi, kognitif ataupun fisik. Engagement terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan secara emosi terhubung dengan orang lain

2) *Turnover intention*

Turnover intention adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa yang telah ditentukan

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

1) Pemenuhan kebutuhan

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

2) Perbedaan

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

3) Pencapaian nilai;

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

4) Keadilan

Kepuasan dihasilkan dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik

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

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

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

1) *Turnover intention*

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

2) Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

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

3) Umur

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

4) Tingkat Pekerjaan.

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

5) Ukuran Organisasi

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

Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2017a), bahwa indikator kepuasan kerja yaitu pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja, dimana penjelasan dari setiap item itu adalah :

1) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2) Upah.

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

3) Promosi.

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

4) Pengawas.

Seseorang senantiasa memeberikan perintah dalam pelaksanaan kerja.

5) Rekan Kerja

Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.1.3. *Employee Engagement*

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement melibatkan seorang pekerja yang secara penuh terlibat dalam pekerjaannya, sehingga orang tersebut mempunyai tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya. Namun, maksud dari konsep *Employee Engagement* bukan hanya bertanggung jawab pada pekerjaannya saja, melainkan juga mengutamakan pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh, menyelesaikan pekerjaan dengan tidak menunda-nunda, serta menggunakan jam kerja sebagaimana mestinya. *Employee Engagement* merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa engage (feel engaged) sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged. Perilaku yang engage memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue

Menurut (White, 2011) *Employee Engagement* adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi

Menurut (Handoyo, 2017) secara umum *Employee Engagement* dapat didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan karyawan yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Sedangkan menurut (Gallup, 2013) *Employee Engagement* adalah ikatan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu

organisasi. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi terlibat, karena dalam *Employee Engagement* dua hal tersebut secara penuh dilibatkan untuk membentuk hubungan yang penuh arti.

Menurut (Schaufeli, 2021) bahwa *Employee Engagement* adalah “suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan, di mana semangat mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam pekerjaan. menghadapi kesulitan; dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan; dan penyerapan mengacu pada konsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan”

Menurut (Robbins & Judge, 2017) memberikan definisi *Employee Engagement* yaitu dimana seorang karyawan dikatakan memiliki *Employee Engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Dengan demikian seorang karyawan akan merasa memiliki dan terikat dengan perusahaan tersebut sehingga dapat melakukan hal-hal positif untuk perkembangan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Employee Engagement* adalah atau keterlibatan karyawan ialah kesediaan seseorang bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan

yaitu melalui karyawan harus berkontribusi lebih kepada perusahaannya. Karyawan yang memiliki sikap memiliki atas perusahaan akan cenderung melakukan hal-hal positif dan selalu menjaga nama baik perusahaannya demi ketercapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.2. Aspek Aspek *Employee Engagement*

Menurut (Lockwood, 2007) bahwa ada 3 aspek *Employee Engagement* yaitu :

1. Membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi pada rekannya dan mereferensikan organisasi tersebut pada karyawan dan pelanggan potensial.
2. Memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut, meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain
3. Memberikan upaya dan menunjukkan perilaku yang keras untuk berkontribusi dalam kesuksesan bisnis perusahaan

Menurut (Macey & Schneider, 2008) *Employee Engagement* Memiliki tiga aspek, yaitu:

1. *Trait Engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
2. *State Engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.

3. *Behavioral Engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

2.1.3.3. Faktor Faktor *Employee Engagement*

Menurut (Marciano, 2010) ada 7 faktor yang mendorong terjadinya *Employee Engagement*, yaitu:

1. *Recognition Recognition* (pengakuan)

Karyawan merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2. *Empowerment Empowerment* (pemberdayaan)

Para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3. *Supportive feedback Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung)

Berarti para atasan memberikan feedback yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4. *Partnering Partnering* (kemitraan),

Karyawan diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

5. *Expectations Expectations* (harapan),

Dimana para atasan menjamin bahwa sasaran, tujuan dan prioritas bisnis secara jelas ditetapkan dan dikomunikasikan, karyawan mengetahui standar kinerja mereka yang dievaluasi dengan bertanggung jawab.

6. *Considerations Considerations* (perhatian)

Dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian karyawan dan memahami serta mendukung saat karyawan mengalami permasalahan pribadi.

7. *Trust* (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan karyawan, sebaliknya karyawan percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga karyawan mempercayai para atasan.

Menurut (Saks, 2006) *Employee Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. *Job Characteristics*

Kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang memberikan pekerjaan yang menantang, bervariasi, menggunakan keterampilan yang berbeda, pertimbangan pribadi, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi. Pekerjaan yang memiliki karakteristik pekerjaan tinggi, maka dapat mendorong karyawan lebih memaknai pekerjaan atau menjadi lebih engaged.

2. *Reward and Recognition*

Kurangnya *reward dan recognition* dapat mendorong terjadinya burnout dan disengagement. Saat karyawan menerima reward dan recognition dari organisasi, mereka akan memiliki rasa kewajiban untuk merespon dengan tingkat engagement yang lebih tinggi.

3. *Perceived Organizational & Supervisor Support*

Hubungan yang didasari dukungan dan rasa saling percaya dari atasan, serta organisasi, dapat menciptakan rasa aman secara psikologis. *Perceived organizational support* mengarah pada kepercayaan bahwa organisasi akan menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi peduli pada mereka, maka karyawan akan lebih engaged. *Perceived supervisor support* juga dianggap sama pentingnya dengan *perceived organizational support*.

4. *Distributive & Procedural Justice*

Persepsi keadilan berkaitan dengan hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, withdrawal, dan performansi. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan organisasi, maka mereka akan terikat terhadap perusahaan. Disisi lain, persepsi yang rendah terhadap keadilan akan menyebabkan karyawan melakukan *withdrawal* dan *disengaged*

2.1.3.4. Indikator *Employee Engagement*

Menurut (Lewiuci, 2016) mengatakan bahwa *Employee Engagement* dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

1) Vigor (Semangat)

Vigor merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan. Vigor ditandai dengan tingginya

tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, energi yang optimal, keberanian untuk melakukan usaha sekuat tenaga, keinginan, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal dalam setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, tidak mudah menyerah, semangat dan terus bertahan dalam menghadapi kesulitan.

2) Dedication (Dedikasi)

Dedication merupakan keterikatan karyawan secara emosional terhadap pekerjaannya. Dedication menggambarkan perasaan antusias karyawan di dalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, tetap terinspirasi dan tetap tekun sampai akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

3) Absorption (Penghayatan)

Absorption merupakan keterikatan karyawan yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Absorption menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya terbenam secara total, berkonsentrasi tinggi, dan serius dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.4. Kepemimpinan

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan

(Kartono, 2011) pengertian kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut (Handoko, 2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut (M. Hasibuan, 2018) kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut (Muhith & Setiawan, 2013) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.

- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan.
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan

Menurut (Sutikno, 2009) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan :

- a. Keahlian dan pengetahuan

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang dimilikinya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya; pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

- b. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

- c. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan – perbedaan watak dan kepribadian yang dimiliki masing – masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

d. Sifat – sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat – sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas – tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

2.1.4.3. Indikator Kepemimpinan

Indikator – indikator kepemimpinan menurut (Kartono, 2014), diantaranya:

1. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah apa pendapat dari bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin

Selanjutnya Indikator Kepemimpinan menurut Siagian (2016) seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas, ia mampu berfikir dan bertindak sebagai seorang generalis, kemampuan untuk tumbuh dan berkembang dalam banyak organisasi, sifat inkuistif sifat selalu berupaya mencari hal-hal baru guna pengembangan organisasi, memiliki kemampuan analitik, daya ingat yang kuat, kemampuan intelektual daya kognitif dan penalaran diatas kemampuan rata-rata, memiliki kemampuan berkomunikasi sevara efektif dan memiliki ketrampilan mendidik yang handal.

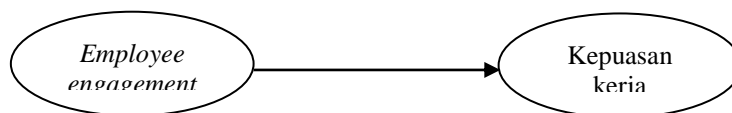
2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja.

Employee Engagement adalah ikatan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau

secara emosi terlibat, karena dalam *Employee Engagement* dua hal tersebut secara penuh dilibatkan untuk membentuk hubungan yang penuh arti.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Rachman & Dewanto, 2016); (Kristanti, Purnamasari, & Widjaja, 2015); dan (Atthohiri & Wijayati, 2021) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

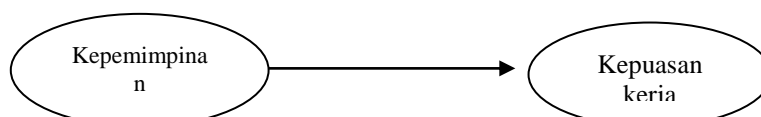


Gambar 2.1 Hubungan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut (Handoko, 2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Rachman & Dewanto, 2016); (Kristanti et al., 2015); dan (Atthohiri & Wijayati, 2021) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

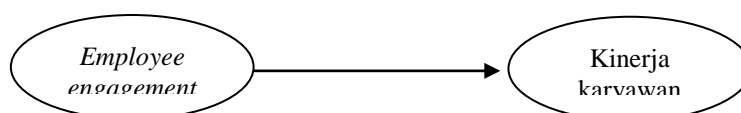


Gambar 2.2 Hubungan *employee engagement* terhadap kepuasan kerja

2.2.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan.

Employee Engagement adalah suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan, di mana semangat mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam pekerjaan. menghadapi kesulitan; dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan; dan penyerapan mengacu pada konsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lewiuci, 2016); (Handoyo, 2017); dan (Putri & Soedarsono, 2017) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

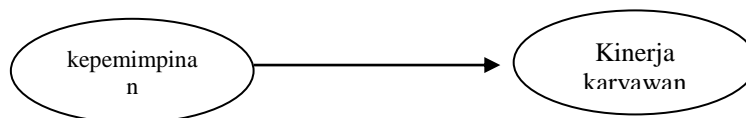


Gambar 2.3 Hubungan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lewiuci, 2016); (Handoyo, 2017); dan (Putri & Soedarsono, 2017) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.



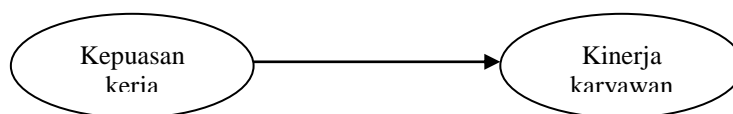
Gambar 2.4 Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan 2019). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu

perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll.

Adapun hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Wahyudi & Tupti, 2019); (Nabawi, 2020); (Jufrizen & Intan, 2021); (Jufrizen, 2017); (Adhan et al., 2020); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Jufrizen, 2018) (Siagian & Khair, 2018) ; (Sembiring, Jufrizen, & Tanjung, 2021) dan (Agustina & Bismala, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

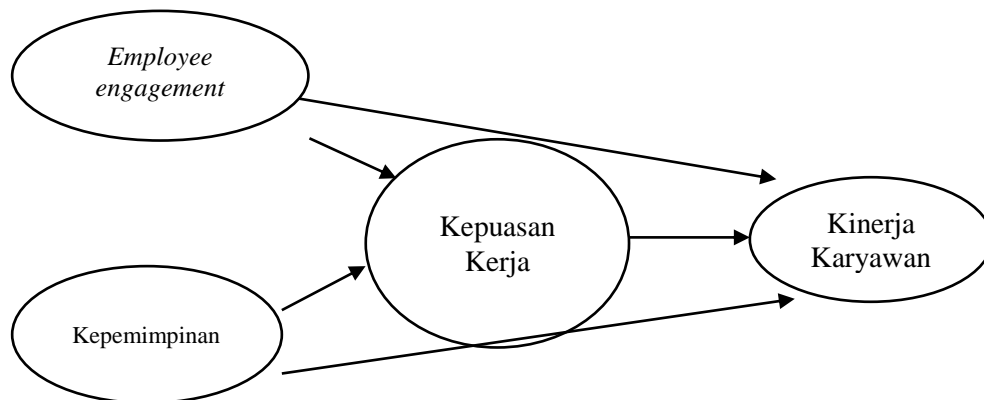


Gambar 2.5 Hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

2.2.6 Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hardianto, Susi, & Hermawati, 2022) dan (Jufrizen & Intan, 2021) terkait mediasi kepuasan kerja atas pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas, adapun kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani dan Hendrayadi, 2015:98).

Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 2) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 3) Terdapat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)
- 5) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero)

- 6) Terdapat pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara (Persero)

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono 2019 hal 36) adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini juga menggunakan analisis jalur (path), dengan menghubungkan variabel-variabel sesuai dengan arah hubungan yang akan dianalisis. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015)

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi definisi operasional adalah:

3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah sebuah hasil tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

Tabel 3.1
Indikator Kinerja

No	Indikator
1	Kualitas (mutu)
2	Kuantitas (jumlah)
3	Waktu (jangka waktu)
4	Penekanan Biaya
5	Pengawasan
6	Hubungan Antar Pegawai

Sumber : (Kasmir 2016 hal 208)

3.2.2 Variabel Terikat Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara 2017). Variabel ini dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

Tabel 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

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

Sumber : (Robbins and Judge 2017)

3.2.3 Variabel Bebas *Employee Engagement* (X₁)

Employee Engagement (X₁) adalah atau keterlibatan karyawan ialah kesediaan seseorang bekerja lebih untuk perusahaan demi tercapainya visi misi perusahaan yaitu melalui karyawan harus berkontribusi lebih kepada perusahaannya.

Tabel 3.3
Indikator *Employee Engagement*

No	Indikator
1	Vigor (Semangat)
2	Dedication (Dedikasi)
3	Absorption (Penghayatan)

Sumber : (Schaufeli & Bakker, 2013)

3.2.4. Variabel Bebas Kepemimpinan (X_2)

Menurut (Handoko, 2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuandan sasaran. Adapun indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4. Kepemimpinan

No	Indikator
1	Kemampuan analitis
2	Keterampilan berkomunikasi
3	Keberanian
4	Kemampuan mendengar
5	Ketegasan

Sumber: (Kartono, 2014)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Bandar Selamat.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Juni tahun 2022 sampai dengan Agustus 2022. Dengan Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.4
Jadwal Dan Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset																
2	Penyusunan Proposal																
3	Seminar Proposal																
4	Pengumpulan Data																
5	Analisis Data																
6	Menyusun Laporan																
7	Sidang Meja Hijau																

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono 2017) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Yang menjadi Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di PT. Perkebunan Nusantara (Persero) yakni sebanyak 60 orang

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani dan Hendrayadi 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

yaitu sejumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani dan Hendrayadi 2015). Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 60 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

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

1) Wawancara (*Interview*)

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

2) Studi Dokumentasi

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

3) Angket (*Questioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan diperlukan alat pengumpul data yang berupa angket atau kuesioner secara tertutup yang terdiri dari 5 option alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5 yang dimodifikasi skala sikap dengan menghilangkan pernyataan negatif, dengan kinerja sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Pengukuran

PERNYATAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

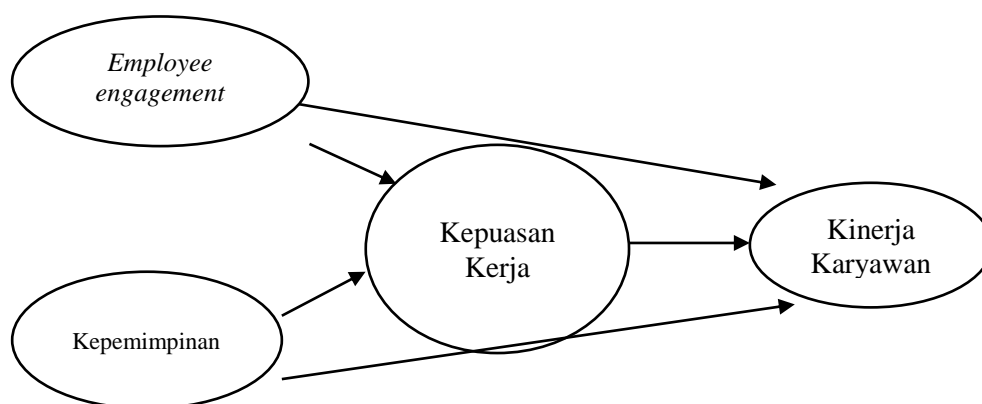
Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate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

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk

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

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah: Konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

Menurut (Hair Jr, Sarstedt, Ringle, & Gudergan, 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (outer model), yakni
 - a. validitas konvergen (*convergent validity*);
 - b. realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*);
 - c. validitas diskriminan (*discriminant validity*)
2. Analisis model struktural (inner model), yakni
 - a. Koefisien determinasi (r-square);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

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

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

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

3.6.1 Analisa Outer Model

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

1. *Convergent Validity*

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

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

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai squareroot of average variance extracted (AVE).

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficient. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dengan

pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

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

3.6.2 Analisis Inner Model

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

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

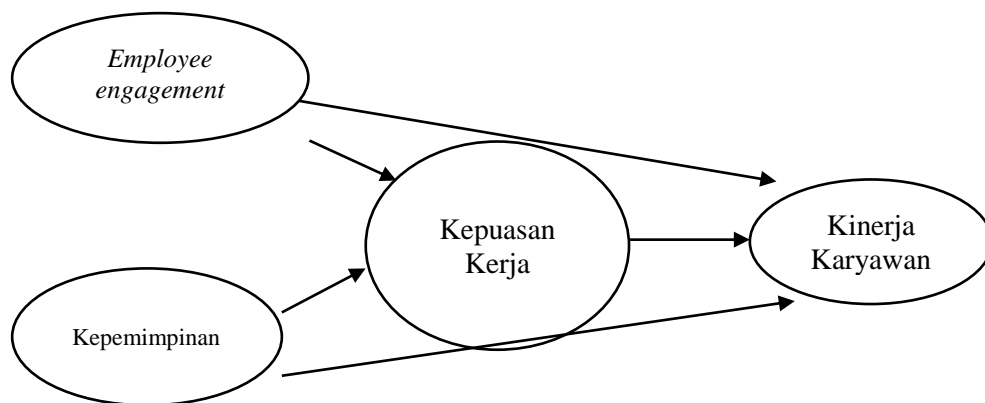
sedangkan apabila nilai Q -square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

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

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

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



Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

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

1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

2. Q-Square Test

Q-square test dalam PLS digunakan untuk predictive relevancy dalam model konstruktif. Pada penilaian goodness of fit bisa diketahui melalui nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-Square) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi R-Square, maka model dapat dikatakan semakin

fit dengan data. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2012):

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Keterangan :

$R1^2 R2^2 \dots Rp^2$: R-square variabel endogen dalam model Interpretasi

Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur. (mirip dengan R^2 pada regresi).

Q^2 : koefisien determinasi total pada analisis jalur.

3. Path Coefficient Test.

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

a. Demografi Responden

Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 target sampel responden yang merupakan pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero) maka diperoleh 47 orang responden yang mengisi kuesioner melalui penyebaran angket, penulis melakukan klasifikasi penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia dan tingkat pendidikan. Pengelompokan data sampel tersebut diperlukan untuk melihat gambaran umum dari responden yang merupakan pegawai di PT Perkebunan Nusantara III (Persero). Adapun demografi responden sebagai berikut :

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	%
Laki-laki	37	78,7%
Perempuan	10	21,3%
Total	47	100%

Sumber : Data diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dideskripsikan bahwasanya jenis kelamin terbanyak (mayoritas) dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan besaran nilai 78,7% atau sebanyak 37 orang, sedangkan perempuan sebesar 21,3% atau sebanyak 10 orang.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	%
<30 Tahun	18	38,3%
31-40 Tahun	5	10,6%
41-50 Tahun	23	48,9%
>50 Tahun	1	2,1%
Total	47	100%

Sumber : Data diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya usia responden yang terbanyak (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 23 orang, usia <30 Tahun tahun sebanyak 18 orang, usia 31-40 tahun sebanyak 5 orang dan usia >50 tahun sebanyak 1 orang.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Usia	Frekuensi	%
SMA/SMK	9	19,1%
D3	9	19,1%
S1	28	59,6%
S2	1	2,1%
Total	47	100%

Sumber : Data diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dideskripsi bahwasanya Pendidikan (mayoritas) menjadi responden dalam penelitian ini adalah responden yang berpendidikan S1 sebanyak 28 orang, kemudian SMA/SMK sebanyak 9 orang, dan D3 sebanyak 9 orang dan S2 sebanyak 1 orang.

4.2. Analisis Data

a. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

1) Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4.4
Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpa	Rho_A	Reliabilitas Komposit	AVE
Kepemimpinan (X2)	0,891	0,894	0,917	0,650
Kepuasan Kerja (Z)	0,900	0,905	0,921	0,626
Kinerja Karyawan (Y)	0,958	0,960	0,966	0,800
Employee engagement (X1)	0,886	0,896	0,917	0,655

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,891 > 0,600$ maka variabel kepemimpinan adalah reliabel, kemudian variabel kepuasan kerja memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,921 > 0,600$ maka variabel kepuasan kerja adalah reliabel, variabel kinerja karyawan memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,966 > 0,600$ maka variabel kinerja karyawan

adalah reliabel, variabel *employee engagement* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,917, > 0,600 maka variabel *employee engagement* adalah reliable.

2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) < 0,90, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4.5
Validitas Diskriminan

	X2	Z	Y	X1
X2	0,806			
Z	0,785	0,791		
Y	0,648	0,630	0,895	
X1	0,899	0,791	0,619	0,809

Sumber : Pengolahan Data (2022)

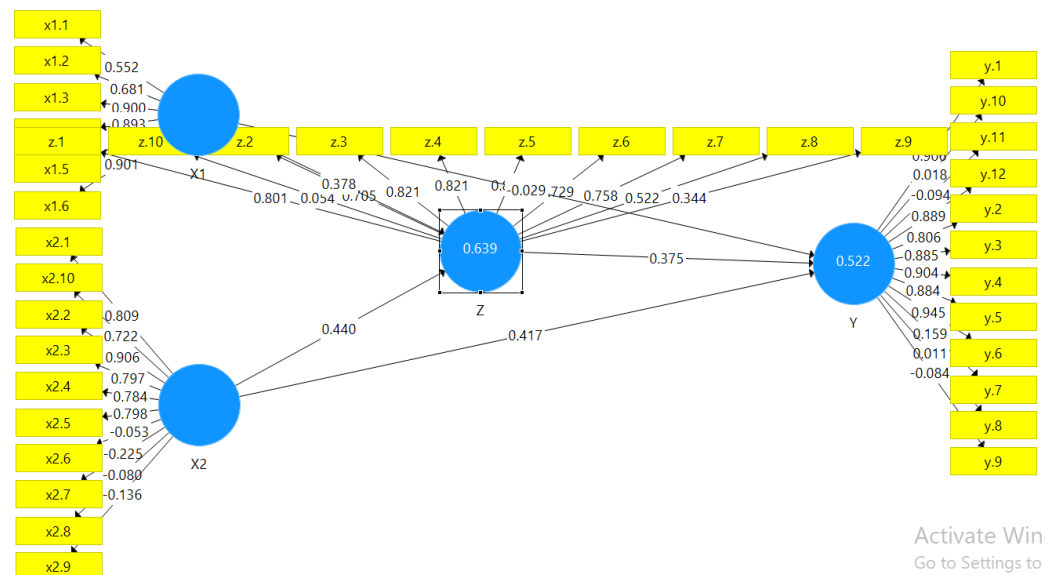
Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *employee engagement* dengan kepemimpinan sebesar 0,899<0,900, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) *employee engagement* dengan kinerja pegawai sebesar 0,619<0,900 korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *employee engagement* dengan kepuasan kerja sebesar 0,791 <0,900 , dengan demikian seluruh nilai korelasi *employee engagement* yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebesar 0,648<0,900, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel kinerja

pegawai dengan kepuasan kerja sebesar $0,630 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi kinerja karyawan yang dinyatakan valid.

Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Correlation* (HTMT) variabel Kepuasan kerja terhadap kepemimpinan adalah sebesar $0,791 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kepuasan kerja yang dinyatakan valid.

Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis

3) Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4.6
Validitas Konvergen

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,552			
X1.2	0,681			
X1.3	0,900			
X1.4	0,893			
X1.5	0,859			
X1.6	0,901			
X2.1		0,809		
X2.2		0,906		
X2.3		0,797		
X2.4		0,784		
X2.5		0,798		
X2.6		0,753		
X2.7		0,725		
X2.8		0,780		
X2.9		0,736		
X2.10		0,722		
Y1.1			0,906	
Y1.2			0,889	
Y1.3			0,806	
Y1.4			0,885	
Y1.5			0,904	
Y1.6			0,884	
Y1.7			0,945	
Y1.8			0,759	
Y1.9			0,711	
Y1.10			0,918	
Y1.11			0,818	
Y1.12			0,794	
Z.1				0,801
Z.2				0,705
Z.3				0,821
Z.4				0,821
Z.5				0,849
Z.6				0,729
Z.7				0,758
Z.8				0,522
Z.9				0,744
Z.10				0,754

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* untuk variabel *employee engagement* lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel *employee engagement* dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel kepemimpinan lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel kepemimpinan pelanggan dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel

kinerja Pegawai lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel kinerja Pegawai dinyatakan valid. Nilai *outer loading* untuk variabel kepuasan kerja lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid.

b. Analisis Model Struktural (*inner Model*)

Analisis model structural atau (*inner model*) bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian. Bagian yang perlu dianalisis dalam model structural yakni, kolinearitas, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi (*R Square*).

1) Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai $VIF < 5,00$ (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabel 4.7
Kolinieritas

Inner VIF	X2	Z	Y	X2
X2		4,601	4,021	
Z			2,873	
Y				
X1		4,601	4,168	

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

- a) VIF untuk korelasi *Employee engagement* dengan Kinerja Pegawai adalah $4,168 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- b) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai adalah $4,021 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- c) VIF untuk korelasi *Employee engagement* dengan Kepuasan kerja adalah $4,601 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- d) VIF untuk korelasi Kepemimpinan dengan Kepuasan kerja adalah $4,601 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)
- e) VIF untuk korelasi Kepuasan kerja dengan Kinerja Pegawai adalah $2,873 < 5,00$ (tidak terjadi masalah kolinearitas)

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

2) Pengujian Signifikansi Koefisien Jalur Model Struktural

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung.

a) Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara). Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Jika nilai probabilitas (P-Value) < Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah signifikan). Jika nilai probabilitas (P-Value) > Alpha (0,05) maka Ho ditolak (pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya adalah tidak signifikan) (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Tabel 4.8
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	P Values
X2 – Z	0,383	0,384	0,203	2,884	0,001
X2 – Y	0,369	0,353	0,233	2,587	0,002
Z - Y	0,306	0,330	0,199	2,539	0,002
X1 – Z	0,444	0,453	0,216	2,056	0,004
X1– Y	0,042	0,053	0,317	2,133	0,001

Sumber : Pengolahan Data (2021)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh pengaruh langsung variabel X1 (*Employee engagement*) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,042 (positif), maka peningkatan nilai variabel *Employee engagement* akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel *Employee engagement* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara *Employee engagement* terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X1 (*Employee engagement*) terhadap variabel Z (Kepuasan kerja) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,444 (positif), maka peningkatan nilai variabel *Employee engagement* akan diikuti peningkatan variabel Kepuasan kerja. Pengaruh variabel *Employee engagement* terhadap Kepuasan kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,004 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara *Employee engagement* terhadap Kepuasan kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,243 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel X2 (Kepemimpinan) terhadap variabel Z (Kepuasan kerja) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,369 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepemimpinan akan diikuti peningkatan variabel Kepuasan kerja. Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja adalah signifikan.

Pengaruh langsung variabel Z (Kepuasan kerja) terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,306 (positif), maka peningkatan nilai variabel Kepuasan kerja akan diikuti peningkatan variabel Kinerja Pegawai. Pengaruh variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,002 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan.

b) Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara). Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Sebaliknya,

Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka variabel intervening tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016).

Tabel 4.9
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	P Values
X1-Z-Y	0,223
X2-Z-Y	0,002

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X1 terhadap Y sebesar $0,223 > 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh antara *Employee engagement* terhadap Kinerja Pegawai.

Nilai *P Values* pengaruh tidak langsung variabel X2 terhadap Y sebesar $0,002 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

3) Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014; Garson, 2016). Nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/ sedang dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah (Ghozali, 2016).

Tabel 4.10
Koefisien Determinasi

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Z	0,652	0,636
Y	0,459	0,421

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh *Employee engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,636, artinya besaran pengaruh 63,6%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat. Kemudian, *Employee engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja adalah sebesar 0,421, artinya besaran pengaruh *Employee engagement* dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja 42,1% hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Employee Engagement adalah ikatan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi. Ikatan kerja melibatkan karyawan secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosi terlibat, karena dalam *employee engagement* dua hal tersebut secara penuh dilibatkan untuk membentuk hubungan yang penuh arti.

Menurut (Umam, 2012 hal 192) mengatakan Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.

Karyawan yang memiliki semangat yang baik dalam bekerja, bekerja penuh dengan dedikasi dan sungguh-sungguh akan memberikan hasil kerja yang baik, sehingga ketika pekerjaan tersebut memiliki hasil kerja yang baik maka atasan akan mengapresiasi hasil kerja tersebut, hal inilah yang akan memberikan kepuasan dalam bekerja .

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap variabel Kinerja karyawan mempunyai maka peningkatan nilai variabel *employee engagement* akan diikuti peningkatan variabel kinerja pegawai. penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Rachman & Dewanto, 2016); (Kristanti et al., 2015); dan (Atthohiri & Wijayati, 2021) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Hal tersebut menegaskan bahwa semangat kerja yang baik dan rasa sungguh-sungguh dalam bekerja akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, karyawan yang bersemangat dan bersungguh-sungguh tentunya akan memberikan energi positif kepada karyawan lainnya sehingga akan mempengaruhi lingkungannya untuk menjadi lebih baik, hal ini yang memberikan kemudahan dalam bekerja ,sehingga seberat apapun pekerjaan akan menjadi sangat ringan.

4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.

Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut (Handoko, 2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut (Usman, 2014) kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut (M. Hasibuan, 2018) kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Sutrisno, 2015) gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik. Oleh karena itu, perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan, hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Rachman & Dewanto, 2016); (Kristanti et al., 2015); dan (Atthohiri & Wijayati, 2021); (Farisi, Siswadi, & Gunawan, 2022) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisis situasi serta pengambilan keputusan akan memberikan keputusan yang bijak dan akan berdampak kepada karyawannya untuk bisa bekerja dengan baik, kemudian atasan yang mampu berkomunikasi dengan baik kepada karyawan lainnya akan mempermudah proses koordinasi dalam bekerja, sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan.

Employee Engagement adalah suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan, di mana semangat mengacu pada tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang, dan ketekunan bahkan dalam pekerjaan. menghadapi kesulitan; dedikasi mengacu pada keterlibatan yang kuat dalam pekerjaan seseorang, dan mengalami rasa penting, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan; dan penyerapan mengacu pada konsentrasi penuh dan asyik dengan pekerjaan seseorang, di mana waktu berlalu dengan cepat dan seseorang mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Keterikatan karyawan terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Karyawan akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa

bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya Keterikatan karyawan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya. Keterikatan karyawan terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Karyawan akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (engaged) secara psikologis kepada perusahaan. Employee engagement merupakan salah satu dari faktor human capital yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara konsisten.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah signifikan, hasil penelitian ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lewiuci, 2016); (Handoyo, 2017); dan (Putri & Soedarsono, 2017) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang berdedikasi tinggi dalam bekerja dan penuh penghayatan dalam bekerja akan memberikan hasil yang baik, apalagi ketika ia merasa bahwa perusahaan itu sudah seperti perusahaannya sendiri, ia tidak akan mau perusahaan tersebut tidak berkembang, justru ia akan semakin giat untuk memberikan hal yang terbaik kepada perusahaan terutama dalam mencapai target-target yang ditetapkan perusahaan, sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.

4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan agar mampu bekerja sama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara atau teknik seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan para bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Kasmir 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya kepemimpinan, kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya, selanjutnya gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan, gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Atasan yang berani dan mampu bersikap serta mengatakan hal yang benar kepada karyawannya tentunya akan dicintai oleh karyawan, ketika karyawan telah memiliki rasa nyaman dan senang kepada atasan tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan kerja adalah signifikan, Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Lewiuci, 2016); (Handoyo, 2017); dan (Putri & Soedarsono, 2017) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu

didapatkan hipotesis bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional atau perasaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan 2019). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat diperoleh berupa gaji pokok, kompensasi, peluang kenaikan gaji, peluang promosi jabatan, penghargaan, perjalanan ke luar negeri, hubungan kerja, dll. Kepuasan kerja berhubungan erat terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan.

Pendapat di atas selaras dengan pendapat (Rivai, 2018) bahwa kepuasan kerja adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Berdasarkan uraian di atas makna kepuasan kerja mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Ada perbedaan antara karyawan yang memiliki

kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah signifikan, hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan (Wahyudi & Tupti, 2019); (Nabawi, 2020); (Jufrizen & Intan, 2021); (Jufrizen, 2017); (Adhan et al., 2020); (Syahputra & Jufrizen, 2019); (Jufrizen, 2018) (Siagian & Khair, 2018) ; (Sembiring et al., 2021); (Parlindungan, Farisi, & Nurhayati, 2021) dan (Agustina & Bismala, 2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari uraian teori dan hasil penelitian terdahulu didapatkan hipotesis bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.6 Pengaruh *Employee Engagement* dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan

Employee engagement menunjukkan sikap positif dan sangat menguntungkan perusahaan, karena rasa memiliki dan kecintaan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan, apalagi ketika mereka memiliki atasan yang sangat peduli dan respon terhadap kinerjanya. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang efektif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pemimpin didalam mempengaruhi karyawan sehingga para karyawan tersebut mau

bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan tanpa merasa dipaksa. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi karyawan, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, hal ini dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas. Kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan, dalam perusahaan kepuasan kerja mempunyai peranan yang sangat penting, sebab seorang karyawan yang sudah puas dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hardianto et al., 2022) dan (Jufrizen & Intan, 2021) terkait mediasi kepuasan kerja atas pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *employee engagement* pengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan pada penelitian ini, didapat kesimpulan sebagai berikut :

1. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III
3. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara III
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III
6. Kepuasan kerja menjadi penghubung pengaruh *employee engagement* dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai PT Perkebunan Nusantara III

5.2. Saran

Adapun saran-saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan untuk memperhatikan dan meningkatkan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dengan cara memberikan kenyamanan kepada karyawan sehingga membuat karyawan lebih mencintai perusahaannya.

2. Bagi perusahaan, diharapkan untuk meningkatkan rasa kepemimpinan yang dapat menjadi panutan dan dicintai karyawan, dengan menambah sikap perhatian dan menjaga komunikasi kepada karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambahkan variabel-variabel independen lain serta menambah sampel penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal, seperti variabel motivasi, disiplin, *reward*, *punishment* , lingkungan kerja dan sebagainya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Dalam penelitian ini jumlah responden yang merespon dan mengisi kuesioner tidak sesuai dengan sampel dikarenakan respon dari pegawai yang rendah untuk mengisi kuesioner.
2. Dalam penelitian ini hanya membahas terkait *employee engagement*, kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan belum mencakup sikap-sikap karyawan yang luas yang mempengaruhi kinerja karyawan sehingga perlu menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dosen tetap universitas swasta di kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Agustina, W., & Bismala, L. (2014). Dampak Pengawasan dan Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Disiplin Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14(1).
- Arifin N. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jepara: Unisnu Press.
- Atthohiri, N. A., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Work Life Balance sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1092–1100.
- Bismala, L., Arianty, N., Farida, T., & Mutholib, M. (2020). Perilaku Organisasi: Sebuah Pengantar (Revisi). Medan: CV Symphony Baru.
- Bismala, Lila. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)* (pp. 174–187).
- Farisi, S., Siswadi, Y., & Gunawan, A. (2022). Peran Mediasi Kelelahan Emosional: Kepemimpinan, Self Efficacy dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 23(1), 23–37.
- Fatimah, F. N. D. (2017). *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*. Anak Hebat Indonesia.
- Gallup. (2013). *State of the American Workplace: Employee Engagement Insights For US Business Leaders*. Washington, D.C.: Gallup, Inc.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya (Strategi Mengelola Karyawan)*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academics Publishing Service).
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*. BPFE. Yogyakarta.

- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1), 1–8.
- Hardianto, T., Susi, R. P., & Hermawati, A. (2022). Mediasi Kepuasan Kerja: Motivasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Perawat. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 7(3), 63–79.
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2017). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).
- Jufrizen, J. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1).
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan* (Vol. 2, pp. 420–435).
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rajawali grafindo Persada.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kiswanto, M. (2010). , Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda. *Jurnal Ilmiah*.
- Kristanti, S. E., Purnamasari, M., & Widjaja, D. C. (2015). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turn over intention di Swiss-Belinn Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 3(1), 141–152.
- Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement For Competitive Advantage: Hr's Strategic Role. *HR magazine*, 52(3), 1–11.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning Of Employee Engagement.

Industrial and organizational Psychology, 1(1), 3–30. Cambridge University Press.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Marciano, P. (2010). *Carrots And Sticks Don't Work: Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of Respect*. United States: McGraw Hill Professional.
- Muhith, A., & Setiawan, B. A. (2013). *Transformasional Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Nabawi, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Parlindungan, R., Farisi, S., & Nurhayati, N. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan* (Vol. 2, pp. 677–689).
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *eProceedings of Management*, 4(3).
- Rachman, L., & Dewanto, A. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turnover intention perawat (studi pada Rumah Sakit Wawa Husada Kepanjen Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(2), 322–333.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Perilaku organisasi* (Edisi 12.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Organizational Behavior* (Global Edition). Pearson Education Limited.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. Emerald Group Publishing Limited.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in psychology*, 12(1), 1–10. Frontiers Media SA.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2013). *De Psychologie Van Arbeid En Gezondheid. researchgate, 1(1)*.
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 4(1)*, 131–144.
- Setiawan, O. D., & Widjaja, D. C. (2018). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, 6(2)*, 120–134.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1)*, 59–70.
- Sopyan, K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 6(2)*, 14–18.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif. Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&d dan Penelitian Pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*.
- Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2015). Metode Riset Kuantitatif. *Jakarta: Prenadamedia Grup*.
- Sutikno, S. dan A. S. (2009). *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan* (Cetakan Pe.). Bandung.
- Sutrisno, E. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Keenam. *Jakarta: Pranada Media Group*.
- Syahputra, I., & Jufrizen, J. (2019). Pengaruh diklat, promosi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1)*, 104–116.
- Tandelilin, E. (2010). *Portofolio dan Investasi Teori dan Aplikasi. Edisi Pertama*. Yogyakarta.: Kanisius.
- Triatna, C. (2015). Perilaku organisasi dalam pendidikan. *Bandung: PT Remaja Rosdakarya*.
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

- Umam, Khaierul. (2012). *Perilaku Organisasi (II)*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan*. Bumi aksara.
- Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 31–44.
- White, B. (2011). *Employee Engagement Report*. New Jersey: Blessing White. Retrieved.
- Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja (Edisi Keenam)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yusuf, R. M., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. G. (2019). Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Indospice Di Manado. *Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4787–4797.

